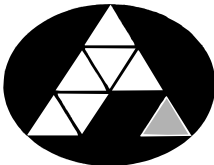



**POHJOIS-KARJALAN AMMATTIKORKEAKOULU**  
Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma  
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Raija Tavi

**KOHTI OSALLISTAVAA JA KEHITTÄVÄÄ JOHTAMISTA**  
Kokemuksia ja näkökulmia päivähoiton esimiesten ryhmän kehittämisprosessista

Opinnäytetyö  
Maaliskuu 2012

 <p>POHJOIS-KARJALAN AMMATTIKORKEAKOULU</p>	<p><b>OPINNÄYTETYÖ</b>  <b>Maaliskuu 2012</b>  <b>Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma</b>  <b>Ylempi ammattikorkeakoulututkinto</b>  Tikkarinne 9  80200 JOENSUU  p. (013) 260 6906</p>
<p>Tekijä Tavi Raija</p>	
<p>Nimeke Kohti osallistavaa ja kehittävää johtamista Kokemuksia ja näkökulmia päivähoiton esimiesten ryhmän kehittämisprosessista</p>	
<p>Tiivistelmä Varhaiskasvatuksen laatuun vaikuttaa johtaminen. On merkityksellistä, miten johtamista toteutetaan varhaiskasvatuksen työyhteisöissä. Varhaiskasvatuksen johtajuuteen sisällytetään pedagoginen kehittäminen ja tavoitteellinen kehittämistoiminta, johon työntekijät sitoutetaan.</p> <p>Opinnäytetyössäni esitän erään päivähoiton esimiesten ryhmän kehittämisprosessin toukokuulta 2010 maaliskuulle 2011. Kehittämisprosessin kantavana teemana oli ”Johtaja osallistajana”. Työn tavoitteena oli kehittää varhaiskasvatuksen laatua kehittämisen ja johtamisen näkökulmasta ja tukea esimiesten oppimista ja kasvua johtajuudessaan esimiesten ryhmän avustuksella. Tavoitteena oli aloittaa suunnitelmalliset kehittämistoimet esimiesten ryhmän tuella työyksiköissä ja pohtia johtajan roolia ja mahdollisuuksia osallistajana ja kehittäjänä työyhteisössään.</p> <p>Teoreettisena viitekehyksenä on käytetty kirjallisuutta pedagogisesta ja kehittämisen johtamisesta. Kirjallisuuden käsittely perustuu osallistavaan ja dialogiseen näkökulmaan. Kehittämisprosessissa käytettiin kehittämismenetelmiä prosessin tarpeiden mukaan. Kehittämismenetelminä käytettiin miellekarttaa, fokusryhmähaastattelua, oppimispäiväkirjoja, välitehtäviä ja lopuksi teemahaastattelua, joka toimi koko prosessin arviointina.</p> <p>Kehittämisprosessin arviointina toimineen teemahaastattelun keskeisimmiksi tuloksiksi tulivat seuraavat asiat: Esimiesten ryhmällä oli merkitystä vertaistuen- ja -oppimisen kannalta. Jaettua asiantuntijuutta voitiin ryhmässä jakaa. Muutosprosessi saatiin liikkeelle johtajuudessa ja kehittämistyön aloittamisessa. Kehittämisen johtamiseen liitettiin erilaisia näkökulmia.</p>	
<p>Kieli  Suomi</p>	<p>Sivuja 60 Liitteet 4 Liitesivumäärä 7</p>
<p>Asiasanat: Pedagoginen johtaminen, kehittämisen johtaminen, osallistaminen, tutkimuksellinen kehittämistoiminta</p>	

 <p>NORTH KARELIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES</p>	<p><b>THESIS</b>  <b>March 2012</b>  <b>Degree Programme in Development and Management of Social Services and Health Care (Master Degree)</b>  Tikkarinne 9, 80200 JOENSUU  Tel. 358-13-260 6906</p>
<p>Author  Raija Tavi</p>	
<p>Title  Towards Participatory and Developing Management  Perspectives and Experiences on the Development Process of the Management team of the Daycare System</p>	
<p>Abstract  Management has an impact on the quality of the early childhood education. It is relevant how management is implemented in the work community of the early childhood education. Both pedagogical development, as well as targeted development activities to which employees commit to, are included in management. In my thesis I present an example of a day care managers' development process from May 2010 to March 2011.  In the development process, the driving theme was "Leader as a participator". The aim was to develop the quality of early childhood development from the management's point of view, support the managers' learning and growth of their leadership with assistance of the other managers in the group. The goal was to start structured development activities for the managers in the working units with the support of the managers' group and discuss their role as leaders and the possibilities to act as developers in their working community.  Both pedagogical and leadership development literature have provided the theoretical framework for this thesis. Literary treatment is based on a participatory and dialogue perspective. In the development process, development methods have been used in accordance with the needs. The development methods used were mind map, focus group interviews, learning logs, intermediate tasks and, in the final phase, a themed interview which worked as a basis for the whole process.  On the evaluation of the development process, in the theme interview results were following: the manager group was of importance for the peer support an learning point of view. Shared expertise could be utilized in the group. Change processes got under way in launching both leadership and development work. A variety of perspectives were incorporated in the management of development.</p>	
<p>Language  Finnish</p>	<p>Pages 61  Appendices 4  Pages of Appendices 7</p>
<p>Keywords: Pedagogical leadership, development leadership, participatory approach, research-based development work</p>	

# SISÄLTÖ

## TIIVISTELMÄ

## ABSTRACT

1	JOHDANTO .....	6
2	KEHITTÄMISTEHTÄVÄ .....	8
3	JOHTAMISELLA JA KEHITTÄMISELLÄ KOHTI VARHAISKASVATUKSEN LAATUA .....	9
3.1	Pedagogisen johtamisen ulottuvuudet .....	10
3.2	Johtaja osallistajana .....	13
3.3	Dialogisuuden merkitys .....	14
3.4	Moniäänisyyttä ja jaettua johtajuutta .....	16
3.5	Kehittämisen johtaminen .....	18
4	TUTKIMUKSELLINEN KEHITTÄMISTYÖ .....	21
5	KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS .....	23
5.2	Ensimmäinen kehittämistunti – lähtökohtien pohdinta .....	27
5.3	Toinen kehittämistunti – miellekartta näkökulmien avaajana .....	28
5.4	Kolmas kehittämistunti – fokusryhmähaastattelu keskustelun syventäjänä .....	29
5.5	Neljäs kehittämistunti – alustavat suunnitelmat .....	30
5.6	Viides kehittämistunti – keskustelu kehittämisen esteistä ja mahdollisuuksista .....	31
5.7	Loppuarviointi teemahaastatteluna .....	32
6	TEEMAHAASTATTELUIJEN ANALYSOINTI .....	33
7	TULOKSET .....	35
7.1	Kokemuksia osallistamisesta .....	35
7.2	Kokemuksia kehittämisestä .....	38
7.3	Johtajan työ ja rooli muutoksessa .....	40
7.4	Kokemuksia kehittämisprosessista .....	43
7.5	Vertaisryhmän merkitys .....	47
7.6	Kokemuksia kehittämisprosessin aikana käytetyistä menetelmistä .....	48
8	POHDINTA .....	51
8.1	Tulosten tarkastelu ja arviointi .....	51
8.2	Kehittämisprosessin arviointi .....	54
8.3	Kehittämistyön eettisyys ja luotettavuus .....	57
8.4	Yhteenveto ja jatkotutkimus- sekä kehittämisideoita .....	58
	LÄHTEET .....	61

## LIITTEET

Liite 1	Aineistomatriisi
Liite 2	Miellekartta
Liite 3	Keskeiset teemat fokusryhmähaastattelun pohjalta
Liite 4	Arviointikysymykset

# 1 JOHDANTO

Puhuttaessa varhaiskasvatuksen laadun kehittämisestä ei voida välttyä puhumasta laadun välillisestä vaikutuksesta, johtajuudesta. Johtaminen joutuu ”suurennuslasin” alle, mikäli työyhteisössä havaitaan työilmapiirin ja hyvinvoinnin puutteita. Samoin käy hahmottaessa tietää, onko henkilöstön osaaminen nykyaikaa vastaavaa, onko resurssit kohdennettu oikein ja onko työ laadukasta. Johtajalla on monenlaista vastuuta, mutta onko hänen työnsä yksinäistä vastuunottoa? Onko johtajalla vertaisoppimisen ja –tuen mahdollisuuksia?

Johtajuus varhaiskasvatuksessa on määritelty työntekijöiden sitouttamisena perustehtävän tavoitteelliseen kehittämiseen. Se on myös perustehtävän laadunhallintatyön toteuttamista ja siitä vastuunottamista. (Hujala 2010.) Varhaiskasvatuksen laatua ajatellen johtajuudelle on olemassa tietynlainen kehittämisen vaade.

Yksittäiselle esimiehelle ja pedagogiseen johtajuuteen kuuluu tiimien kehittymisen ohjaaminen. Siinä voi hyvin onnistua, mutta esimiesten keskinäinen tiivis yhteistyö ja yhteistoiminnallinen johtaminen takaavat kokonaisten prosessien kehittymisen. (Taipale, 2008.) Pedagogisen johtajuuden näkökulmasta esimies tarvitsee yhteisön tai vertaisryhmän tukea omaan perustehtäväänsä.

Johtamisen nykytrendeinä puhutaan jaetusta ja pedagogisesta johtajuudesta sekä moniäänisyyden hyväksymistä työyhteisön kehittämistyössä. (Hujala 2008a.) Dialogisuuden merkitys työyhteisössä tunnustetaan myös johtamisen ja kehittämisen kannalta.

Muutos on tullut enemmän pysyväksi olotilaksi. Muutosten mukanaan tuomiin haasteisiin voidaan vastata kehittämistoiminnalla. (Toikko & Rantanen 2009a.) Kehittäminen auttaa muutoksen hallinnan lisäksi muutoksen tuottamiseen (Seppänen- Järvelä 2009, 35 - 36). Kuitenkin kehittäminen saatetaan nähdä ulkoa tulevana ja negatiivissävytteisenä asiana. Se voidaan nähdä myös sellaisena joka vie voimavaroja perustehtävästä. Haasteena on saada kehittäminen osaksi arjen käytäntöjä ja työtä - tasapainoisella tavalla. (Seppänen- Järvelä 2009, 187.) Kehittävän työotteen omaksuminen auttaisi tällöin johtajan työssä uuden tiedon yhteistä jäsentämistä ja - oppimista. Samoin esimiesten keskinäisellä yhteistyöllä voidaan ajatella olevan merkitystä kehittämistoimien eteenpäinviemisessä työyhteisöissä.

Aloitin opinnäytetyössä keväällä 2010 kehittämisprosessin erään päivähoiton esimiesten ryhmän kanssa. Opinnäytetyöprosessi lähti liikkeelle kysymyksistä: Onko viiden esimiehen ryhmällä mahdollisuuksia pohtia ja aloittaa yhdessä tavoitteellista kehittämis-työtä ja vahvistaa johtajuutta? Miten ryhmä voisi tukea työyhteisöjen kehittämistyössä, ja siihen osallistamisessa?

Opinnäytetyössä kuvaan vetämäni erään päivähoiton esimiesten ryhmän kehittämisprosessia. Kehittämisprosessin aiheena oli ”Johtaja osallistajana”. Tämä oli kannatteleva aihe, jonka kautta lähestyttiin varhaiskasvatuksen laadun kehittämistä. Ryhmän kehittämisprosessin arvioinnista tuli esille erilaisia kokemuksia ja käsityksiä kehittämisestä. Pohdin työssäni erilaisia näkökulmia sekä johtajan työhön että esimiesten ryhmän toimintaan ja merkitykseen varhaiskasvatuksen laadun ja pedagogisen johtamisen kannalta. Tarkastelen kehittämisprosessin vaikutuksia esimiesten toimintaan ja kehittämisosaamisen vahvistumiseen.

Opinnäytetyössä esitän päivähoiton esimiesten ryhmän kehittämisprosessin tavoitteet, vaiheet ja tulokset. Etsin yhtymäkohtia tulosten pohjalta kehittämis- ja johtamiskirjallisuuden avulla nykyisyyden ja tulevaisuuden johtamiseen sekä kehittämiseen.

Luvussa 2 kuvaan kehittämistehtävän pääpiirteittäin. Luku 3 koostuu teoriasta, johon tämä kehittämisprosessi kiinnittyy. Lähestyn johtamista pedagogisen johtamisen, moniäänisen johtamisen ja kehittämisen johtamisen näkökulmasta. Korostan dialogisuuden merkitystä johtamistyössä ja pohdin johtajan roolia osallistajana. Luvussa 4 kuvaan tutkimuksellisen kehittämistoiminnan lähtökohtia, jollaisesta kehittämisprosessissa on ollut kyse. Luvussa 5 kuvaan kehittämisprosessin vaiheet. Näihin vaiheisiin liitän kehittämismenetelmien käytön perustelujen kera. Luvussa 6 kerron teemahaastattelujen aineiston analysoinnista. Luvussa 7 esittelen kehittämistyön tuloksia ja luvussa 8 arvioin ja tarkastelen tuloksia sekä pohdin ja arvioin kehittämisprosessia. Loppupohdinnoissa yleisen yhteenvedon lisäksi esittelen jatkotutkimus- ja kehittämisideoitani.

## 2 KEHITTÄMISTEHTÄVÄ

Kehittämistehtävää voi kuvata Johtaja osallistajana- kehittämisprosessiksi, jossa tavoitteena oli tutkia ja pohtia yhdessä sekä osallistavaa johtajuutta että kehittämisen ulottuvuutta. Kehittämisprosessissa oli mahdollista saada toisilta tukea ja tietoa varhaiskasvatuksen laadun kehittämiseen. Opinnäytetyösuunnitelmaan kirjoitin seuraavat tavoitteet.

*Tavoitteena on kehittää varhaiskasvatuksen laatua päivähoidon kentällä johtajan osallistavan työotteen kehittämisen avulla / johtamisen ja kehittämisen näkökulmasta.*

*Tavoitteena on systemaattisten ja suunnitelmallisten kehittämistoimien alkuun saattaminen esimiestiimin tuella jokaisen omaan työyksikköönsä.*

*Tavoitteena on oppimisprosessi, jossa johtajuudessa kasvaminen ja oppiminen saa tukea esimiestiimin toiminnasta.*

*Tavoitteena on pohtia johtajan roolia ja mahdollisuuksia osallistajana ja kehittäjänä työyhteisössä.*

Tavoitteena oli viedä edellä mainittuja tavoitteita eteenpäin erilaisten kehittämismenetelmien tukemana niin, että kehittämiseen käytetyt menetelmät otetaan käyttöön prosessiin luottaen, tilanteen mukaan. Kehittämisprosessissa oli oppimisen ulottuvuus, joka tarkoitti sitä, että jokaisen asiantuntijuus otettiin jaetusti käyttöön. Pyrimme jakamaan havaintoja ja kokemuksia kohdennetusti aiheen mukaan kehittämistunneilla.

Tavoitteena oli kehittämisprosessin tuloksena löytää lisää välineitä johtamiseen kehittämisen näkökulmasta. Pohdimme yhdessä johtajan roolia osallistajana työyhteisössä. Etsimme yhdessä käsitteelle osallistaminen merkityksiä ja pyrimme kohdentamaan osallistavan työskentelyn kautta kehittämistoimia työyhteisöihin.

Osallistavien menetelmien avulla voidaan sekä saavuttaa kehittämistoimintaa työyhteisössä, että oppia osallistavaa johtamis- ja kehittämistyöskentelyä. Onko osallistaminen keino, jolla saadaan työntekijät sitoutumaan jatkuvaan laadun parantamiseen ja tavoit-



teelliseen kehittämiseen? Koetan ottaa tästä myös selvää arvioidessani kehittämistoiminnan toteutusta. Yhdessä kehittämällä keinoja ja välineitä osallistamiseen, saa jokainen tiimin työskentelystä tukea omalle johtajan työlleen. Tutustumme myös kehittämistyön aloittamisvaiheeseen ja osallistaviin kehittämismenetelmiin.

Kehittämisosuudessa tavoitteet kulkivat kahdella tasolla. Tähän kappaleeseen on kirjattu tavoitteet ja tarkoitus suhteessa kehittämisosuuteen ja opinnäytetyöhön. Tarkoituksena oli ryhmän kehittämisosuuden kuljettaminen ja kehittäjänä toimiminen. Jokaisella ryhmän esimiehellä oli tavoitteena oma kehittämistyönsä aloittaminen omassa työyhteisössään, johon he muodostivat omia yksilöllisiä tavoitteitaan. Jokainen ryhmän jäsen pohti tavoitteitaan varhaiskasvatuksen laadun kehittämiseen omassa työyhteisössään joko yksin tai työyhteisönsä kanssa.

### **3 JOHTAMISELLA JA KEHITTÄMISELLÄ KOHTI VARHAISKASVATUKSEN LAATUA**

Päiväkodin johtajan työn ajateltiin aiemmin olevan päivittäisjohtamiseen ja erilaisten hallinnollisten tehtävien suorittamiseen painottunutta. Kuitenkin työympäristön muuttuessa työ ja sen sisältämät ammatilliset osaamisvaatimukset muuttuvat. Esimerkiksi esiopetussuunnitelmien ja varhaiskasvatussuunnitelmien laadinta on siirtynyt työyhteisön yhteiseksi toiminnaksi. Tämä on edellyttänyt tämän yhteisöllisen prosessin johtamista. Opetussuunnitelmien laadinnan johtaminen on tullut päiväkodin johtajan yhdeksi keskeisimmistä tehtävistä. (Karila 2001, 30 - 31.)

1980- luvun loppupuolelle saakka ammattitaito ajateltiin saavutettavan peruskoulutuksessa. Silloin ei vielä puhuttu työssäoppimisesta tai työyhteisöjen kehittämisestä oppimista tukeviksi yhteisöiksi. Nykyisin päiväkodin johtamisessa kiinnitetään huomiota myös työyhteisön osaamisen johtamiseen. (Karila 2001, 34.)

Karila (2001, 34) mainitsee yhdeksi johtajan keskeiseksi tehtäväksi henkilöstön tietoisuuden kehittymisen tukemisen ja johtamisen. Hän viittaa juuri eri aikoina päiväkotien toimintaan kohdistuviin odotuksiin. Päiväkodin toimintakulttuurin rakentaminen on yhteinen tehtävä ja yhteisöllinen prosessi, mutta johtajan tehtävä on johtaa sitä. Samoin johtaja rakentaa ja kehittää laadukasta työyhteisöä.

Kaiken kaikkiaan päiväkodin johtajuuteen nykyään kohdistuu laajempia ja syvempiä odotuksia. Samoin päivähoidon kentällä on erilaisia johtajuuden käytäntöjä ja tulkintoja. (Karila 2001, 34 - 35.) Seuraavaksi lähestyn johtajuutta päivähoidossa pedagogisen johtamisen kautta. Sen jälkeen lähestyn päiväkodin johtajan roolia työyhteisönsä osallistajana ja kehittäjänä erilaisten johtamisen lähestymistapojen kautta.

### **3.1 Pedagogisen johtamisen ulottuvuudet**

Pedagoginen johtaminen on liitetty perinteisesti koulun opetustavoitteiden saavuttamiseen ja opetussuunnitelman toteutumiseen sekä koulun ja opetustoiminnan johtamiseen (Hujala & Puroila & Parrila & Nivala 2007, 128; Taipale 2004, 72.) Hujala ym. (2007) kirjoittaa: ”Käsitteellä pedagoginen johtajuus ilmaistaa päivähoidossa johtamisen yhteyttä päivähoidon yhteiskunnalliseen perusfunktioon – lapsen kasvun ja oppimisen tukemiseen.” Päiväkodilla on kaksi perusfunktiota: sosiaalipalvelu ja pedagogiikka. Hujala ym. kysyvät (2007, 128 - 129), että tarvitseeko toisen funktion pedagogiikan kehittämiseen kiinnittää entistä enemmän huomiota. Onko pedagogisen johtamisen korostaminen viimeaikaisessa keskustelusta noussut pedagogiikan kehittämisen tarpeesta?

Nivala (2008) kritisoi, että käsitteessä pedagoginen johtaminen on sen ensimmäinen osa - pedagoginen - lähes tarpeeton ilmaisu. Hänen mielestään johtaminen tähtää aina perustehtävän kehittämiseen. Pedagogiikka on keskeinen substanssialue varhaiskasvatuksessa, joten sen johtamisessa ei tarvitse erikseen korostaa substanssialuetta. Kuitenkin jos varhaiskasvatuksen johtamisessa puhutaan vain sosiaalipalvelusta, silloin on syytä korostaa pedagogista johtajuutta. Nivalan (2008, 31 - 32) mielestä pedagoginen johtaminen kohdistuu erityisesti työyhteisön organisointiin ja osaamisen kehittämiseen. (Nivala 2008, 30 - 31.)

Pedagogiseen johtamiseen liittyviä käsitteitä ei ole kuitenkaan tarkasti määritetty tois- taiseksi. Taipale tutkimuksessaan (2004, 119) määrittelee pedagogisen johtajuuden seuraavasti: ”Pedagoginen johtajuus määritellään esimiehen kyvyksi ohjata alaisia kohti yhteistä päämäärää, tehdä näkyväksi määritellyt visiot ja tavoitteet, opettaa ymmärtämään ja tulkitsemaan sekä keskustelemaan ja hallitsemaan vuorovaikutusta positiivisen, keskinäisen riippuvuuden ja avoimuuden keinoin”. Pedagoginen johtaja tällöin vaikuttaa johdettaviinsa ja heidän oppimiseensa sosiaalisessa prosessissa. Kyseessä on tiimien johtaminen, joka tukee tiimin ryhmädynaamista prosessia ja suorituskyvyn kehittymistä. Tiimejä valtuutetaan toimimaan ja kehittymään. Hän myös oivaltaa oman jatkuvan kas-

vunsa kautta ammattitaidon parantamisen merkityksen yksilön ja tiimin ja koko verkoston onnistumisessa. (Taipale 2004, 119, 72.)

Theirin (1994, 89) mukaan pedagoginen johtaja vastaa siitä, että jokainen organisaatiossa työskentelevä oppii perusfilosofian tai perusidean, joka määrittää miksi organisaatio on olemassa. Tämä viittaa perustehtävään ja visiointiin, jonka pohdintaan pedagoginen johtaja vie työyhteisöään. Johtaja aloittaa keskustelun visiosta, joka on kuva toivotusta tilasta. Tämä antaa dynamiikkaa ja suuntaa työtä sekä antaa käyttövoimaa työprosesseille. Työ lähtiessään selvästä filosofiasta ja suuntaa antavasta visiosta antaa pedagogiselle johtajalle mahdollisuuden luovuttaa vastuun itse toiminnasta työntekijöille. Johtaja toimii pedagogisena tukihenkilönä, joka ei tee päätöksiä muiden osalta vaan auttaa työntekijöitä kasvu- ja oppimisprosesseissaan. (Their 1994, 90, 93.)

Pedagoginen johtaja oivaltaa, että hyvät tulokset työssä ovat riippuvaisia kaikkien vastuuntunteesta ja ympäristöstä sekä ihmisen sisäisestä terveydestä, jossa oppiminen on osana työtä. Oppiminen ei ole päämäärä vaan jatkuva prosessi. Pedagoginen johtaminen tarkoittaa prosessin mahdollistamista ja vahvistamista. (Their 1994, 169.)

Taipaleen (2004, 118) mukaan pedagoginen johtaja osaa pitää tiimit liikkeessä, oppimassa ja kehittämässä toimintaa sekä luomassa uudenlaisia toimintatapoja. Tämä näkyy kyvyssä opettaa ja kasvattaa yksilöitä ja tiimejä kokonaisuuksien ymmärtämiseen, jatkuvaan muutokseen, palautekeskusteluun ja asioiden arvioimiseen, ratkaisukeskeisyyteen ja yhteishengen vaalimiseen. Taipaleen (2004, 118) mielestä pedagoginen johtaja on positiivinen ja avoin sekä tietoinen oman pätevyytensä kehittämistarpeista.

Ihmiset omaavat voimavaroja ja niitä käytetään tavoitteeseen pääsemiseksi. Pedagoginen johtaja pitää organisaatiota oppimisen innovatiivisessa liikkeessä. Esimies pedagogisena johtajana auttaa työntekijöitä ja ohjaa tiimejä muutoksen tielle. Hän ei hyväksy vanhan totutun toistamista vaan keskittyy kokonaisuin prosesseihin. Hän antaa tiimeille palautetta, kysyy ja kuuntelee, opettaa ja oppii sekä asettaa vaatimuksia ja ilmaisee odotuksensa. (Taipale 2004, 74.)

Pedagogiset johtajat vievät organisaationsa todellisen oppimisen tasolle, koska he kykenevät kohtaamaan tiimien kanssa tuntemattomat ongelmat ja ratkaisut, kehittymään ja parantamaan jatkuvasti suorituksia, liikkumaan ja viestimään verkostoissa moniulotteisesti ja edistämään uuden osaamisen syntymistä omalla panoksellaan. (Taipale 2004,

74.) Theirin mukaan (1994, 165) pedagoginen johtaja ei vain puhu muutostarpeista ja toimenpiteistä, vaan hän toimii.

Varhaiskasvatuksen johtamista voidaan kuvailla toimintana, joka suuntautuu kahdelle tasolle. Pedagoginen johtaminen voidaan nähdä käsitteenä, joka käsitetään aika pinnallisena kasvatus- ja opetustoiminnan johtamisena ja jota ei pysähdytä pohtimaan, mitä kaikkea se johtajan työssä voi tarkoittaa. Kuitenkin käsitteen sisällä on toinen taso, jonka syvällisiä työyhteisön oppimiseen liittyviä asioita Taipale (2004) on tutkimuksessaan kuvaillut.

Taipaleen (2004, 213) tutkimus puoltaa esimiesten keskinäisen yhteistyön merkitystä suhteessa pedagogiseen johtamiseen ja tiimien kehittymisen johtamiseen. Esimiesten yhteistoiminnallisuus vaikuttaa vuorovaikutuksen tasoon, joka syvenee ja kehittyy. Esimiehet itse myös kehittyvät ja oppivat toinen toisiltaan. Tavoitteet ja strategiat tulevat aidosti yhteiseksi ja eteen tulevat ongelmat ovat yhteisiä.

Pedagogista johtamista on edellä esitettyyn teoriaan viitaten sellainen johtaminen, joka tähtää pedagogisen toiminnan kehittämiseen ja varhaiskasvatuksen laatuun. Näin ollen voidaan puhua varhaiskasvatussuunnitelman mukaisesta johtamisesta. Pedagogisen johtamisen keinoina voidaan nähdä jatkuvaan oppimiseen ja uudistumiseen suuntaava toiminta, johon johtaja kehittävällä ja tutkivalla työotteellaan ja kokonaisvaltaisella päivittäisjohtamisella sekä prosessien johtamisella panostaa työyhteisössään.

Pedagoginen johtaminen tähtää työntekijöiden voimavarojen ja osaamisen johtamiseen, erityisesti tiimien johtamisen kautta valmentavalla ja kehittävällä työotteella. Pedagogisen johtamisen suuntana voidaan nähdä kehittäminen ja erityisesti kehittämisprosessien johtaminen. Perustehtävän ja pedagogiikan pohtiminen tarvitsee sellaista johtamista, joka on sisäistänyt kehittävän työotteen. Ilman kehittämistä ei muutoksia tapahdu, varsinkaan toimintakulttuurin ja pedagogisen tietoisuuden kehittämisessä. Esimiesten keskinäisellä yhteistyöllä on myös vaikutusta pedagogisen tietoisuuden kehittämisessä ja kehittämis- ja johtamisosaamisen vahvistumisessa. Seuraavaksi käsittelen johtajan osallistajan ja kehittäjän roolia, samalla ”raapaisten” erästä pedagogisen johtajuuden ulottuvuutta: työyhteisön osallistamisen ja kehittämisen näkökulmaa.

Pedagoginen johtaminen, kuten yleensä johtaminen on käsite, jonka työyhteisö voi yhdessä määrittellä. Johtamisen määrittelyyn ja sen käytäntöihin sekä tulkintoihin johtamisesta voi työyhteisö vaikuttaa, jos johtaja on siihen valmis työyhteisöään osallistamaan.

### **3.2 Johtaja osallistajana**

Osallistava johtaminen nähdään useissa työyhteisössä tavoiteltavana tilana, tämä näkyy keskusteluissa yhteiskunnan eri foorumeilla. Osallistuminen usein liitetään yhdeksi toimivan työyhteisön tunnusmerkiksi. Työyhteisössä jokaisen on turvallista olla, jos siellä sallitaan monenlaiset erilaiset mielipiteet ja äänet.

Määriteltäessä hyvää työyhteisöä, Juuti ja Virtanen (2009, 65 - 66) mainitsevat henkilöstön osallisuuden merkityksellisenä johtamistyön perustana. Johtamisella on vaikutusta puhuttaessa hyvästä työyhteisöstä. Matalalla organisaatorakenteella luodaan johtamiselle mahdollisuuksia. (Juuti & Virtanen 2009, 65 - 66.)

Osallistavaan johtamiseen liitetään työntekijöiden osallistumisen johtamiseen. Johtamiselta odotetaan osaavaa muutoksessa johtamista. Näin ollen johtamiseen tarvitaan käskemisen sijaan vuorovaikutusta, jossa työntekijät osallistuvat tiedon tuottamiseen ja suunnitteluun sekä päätöksentekoon.

Järvinen (2011, 1) on huomionnut, että osallistavaan johtamiskulttuuriin tarvitaan johdon ja henkilöstön välisen suhteen rakentuminen ja kokonaisuus, jossa työyhteisö sallii ideoiden vaihdon. Osallistavaan johtamiseen liitetään ajatus luottamuksesta, työntekijä on motivoitunut ja sitoutunut sekä haluaa rakentaa tulevaisuutta ja saavuttaa yhdessä sovittuja tavoitteita. (Järvinen 2011, 1.)

Karvisen (2010, 1) mielestä osallistavalla johtamisella luodaan hyvä työyhteisö. Hän korostaa, että työntekijätiimillä on osaamista ja ammattitaitoa, tietoa osataan jalostaa ja jakaa. Hänen mielestään osallistava johtaminen auttaa myös muutoksissa selviämiseen. Työntekijöiden mukanaolo palveluiden kehittämisessä, henkilöstöpolitiikan luomisessa ja voimavarojen säätelyssä on merkittävää. Työpaikan rakenteita luomalla osallistuminen saadaan luontevaksi. (Karvinen, 2011, 1.)

Toikko ja Rantanen (2009a, 90) toteavat osallistamisen käsitteen olevan hieman paradoksaalinen. Käsite korostaa toimijoiden subjektiivuutta, henkilö osallistuu johonkin. Toi-

saalta siihen liitetään ulkoapäin vaikuttaminen eli joku osallistaa henkilöä. Toimijoita voidaan opastaa ja ohjata tai jopa ns. pakottaa osallistumaan. Osallistamisella tarjotaan mahdollisuuksia ja osallistumalla hyödynnetään niitä. (Toikko & Rantanen 2009a, 90.) Johtajuuteen liitetään usein työntekijöiden ohjaaminen tai opastaminen. Työyhteisössä on myös tiettyjä tehtäviä tai tapahtumia, joihin velvoitetaan työnantajan taholta tai johdosta osallistumaan.

Kuten kehittämistyössä esimiesten ryhmän kanssa tuli esille, erilaiset osallistavat forumit (esim. tiimipalaverit, työpajat ym.) ovat tärkeitä sekä osallistumisen tunteen että kehittämisen kannalta. Osallistavia välineitä ovat mm. kehityskeskustelut, tiimipalaverit, arviointityöpajat ja kehittämisseminaarit.

Osallistuminen liitetään henkilöstön hyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen. Henkilöstö on sitoutunut, jos työntekijä voi osallistua johtamiseen ja yhteiseen määrittelyyn siitä. Johtaminen on työyhteisön yhteinen asia. Se voi mm. olla kaikkien osallistumista päätöksentekoon ja kykyä ottaa vastuuta. Johtajan osallistajan roolia ja osallistamista tarkastelen seuraavaksi dialogisuuden, jaetun johtajuuden ja moniäänisyyden johtamisen sekä kehittämisen johtamisen kautta.

### **3.3 Dialogisuuden merkitys**

Työyhteisön osallistaminen vaatii usein valmiuksia johtajalta avoimen dialogin luomiseen työyhteisössä. Dialoginen toimintakulttuuri vaatii yhteisen tietämyksen alueen tavoittelemista ja asettumista vuorovaikutukseen työtovereiden kanssa. Dialogisen lähestymistavan omaksuminen voi olla vaikeaa johtajalle, joka on tottunut aiemmin sisäistettyihin vuorovaikutustapoihin, joissa viestintä kenties on yksisuuntaista. Dialogisessa toimintakulttuurissa sallitaan epävarmuus ja tietämättömyys, myös johtajalta. Tämä saattaa asettaa johtajan auktoriteettiaseman kyseenalaiseksi. (Mönkkönen & Roos 2010, 166.)

Dialogisen toimintakulttuurin aineksia Mönkkönen ja Roos (2010, 168) havaitsevat postmodernia näkökulman kautta. Merkittäväksi asiaksi korotetaan alhaalta ylöspäin rakentuva kehittämistyö, yhteisen tietämyksen dialoginen rakentuminen ja hiljaisen tiedon merkitys työyhteisössä. Johtaja toimii oppimisprosessien ohjaajana ja auttaa jokais-

ta muokkaamaan käsityksiään todellisuudesta ja uudistamaan tietämystään. (Mönkkönen & Roos 2010, 168.)

Esimiehen kyvykkyys pedagogisena johtajana testataan vuorovaikutuksen kehittymisessä. Vuorovaikutusta tapahtuu joka suuntaan ja joka tasolla. Johtaminen nähdään koko työyhteisön yhteisenä asiana, myös kehittäminen on sitä. Kehittämisen dialoginen prosessi luo yhteisiä merkityksiä ja yhteisöllisyys rakentuu. (Niiranen, Seppänen- Järvelä, Sinkkonen & Vartiainen 2010, 5; 138 - 139.)

Mikäli luovaa yhteistoimintaa tarvitaan työyhteisöissä, se edellyttää uudenlaisen johtamisen syntyä. Johtamiselle on tällöin tyypillistä samanarvoinen kohtelu ja syvä dialogi kaikista esille tulevista asioista ja ongelmista. Dialogissa johtaja esittää kysymyksiä ja koettaa saada esille ryhmän kollektiivisen älykkyyden. Yhteisille kehittämissankkeille rakennetaan selkeä tavoite, joka rakentuu osallistujien omien unelmien vaaraan. (Juuti 2001, 339 - 340.)

Luovan yhteistoiminnallisen toimintatavan perustana on avoin dialogi, jonka käyminen edellyttää samanarvoisuutta. Johtajuudessa on myös tilaa erilaisuudelle ja siinä on tilaa sankaruuden ohella pelkuruudelle, järjen ohella hulluudelle ja terveyden ohella sairauhdelle. (Juuti 2001, 340; 342.)

Juuti kirjoittaa konstruktivistisen johtamisen keinoista. Hän näkee dialogin, reflektion ja kysymisen tärkeiksi keinoiksi, joiden kautta yhteistä ymmärrystä etsitään ja luodaan työyhteisössä. Dialogissa luodaan yhteisiä merkityksiä. Keskusteluissa sallitaan epävarmuuden ja epäselvyyden esiintyminen. Kysymisen avulla avataan uusia horisontteja. (Juuti 2001, 350.) Johtajalla on keskeinen rooli työyhteisönsä kysyjänä ja näkökulmien avaajana. Kysyminen osallistaa työyhteisön jäseniä enemmän kuin vastaaminen.

Juuti (2001, 350 - 351) kirjoittaa: ”Kysymisen arvo on myös siinä, että kysyminen mahdollistaa uudenlaisten merkitysten syntymisen. Uudenlaisia merkityksiä syntyy avoimessa tilassa, jossa käytetty kieli on dynaamista, osallistujat mukaansa vetävää, osallistavaa, vuorovaikutteista ja yllätyksellistä. Tällainen kieli on perinteisen johtamispuheen mekanistisen, staattisen, hierarkkisen, manipulatiivisen ja vastauksia antavan kielen vastakohta”.

Juuti (2001, 347) kirjoittaa myös voimaantumisen työyhteisössä ja kysyy: Onko johtamisesta tulossa dialogia ja ovatko dialoginen johtajuus ja voimaantuminen toistensa

edellytyksiä? Juuti (2001) arvelee, että tulevaisuuden organisaatioissa tavoitellaan tilaa, jossa ihmiset ymmärtävät toistensa ja erilaisten kokemusten arvon (Juuti, P. 2001, 347).

Johtaja omaksuessaan dialogisen orientaation työyhteisön ristiriidat otetaan voimaksi. Dialogisessa vuorovaikutuksessa pyritään yhteisen tietämyksen ja ymmärryksen rakentamiseen. Kuitenkin täydellistä yhteistä ymmärrystä on vaikea löytää, sillä jokainen tulkitsee asioita oman henkilöhistoriansa, kokemustensa ja tilanteidensa kautta. (Mönkkönen & Roos 2001, 152 - 161.)

Tämä ei kuitenkaan estä löytämästä uudenlaisia näkökulmia ja niiden yli alueelle, josta ei tiedetty keskustelun alussa vielä mitään. Dialogisuutta on kuvattu yhdessä ajattelemisen taitona. (Mönkkönen & Roos 2001, 163.) Johtajalta dialogisen toimintakulttuurin omaksuminen vaatii usein oppimisprosessin. Yksisuuntaisen viestinnän muuttaminen dialogiseksi tavaksi toimia vaatii sisäistettyjen vuorovaikutustapojen kokonaisvaltaisen muutoksen. (Mönkkönen & Roos 2001, 166.)

Dialogissa sallitaan vaihtoehtoiset näkökulmat pelkäämättä tulevansa arvostelluksia, tuomituksia tai torjutuksi. Kyselevä ja tutkiva ote sekä valintojen tekeminen kuuluu taitavan keskustelun ominaispiirteisiin. Vuorovaikutuksessa ei taistella vain oman näkökulman puolesta. (Janhonen & Vanhanen- Nuutinen 2004, 47.) Dialogin kautta työyhteisössä tapahtuu oppimista, johon johtaja antaa tilaisuuden mahdollistaessaan dialogisen toimintakulttuurin.

### **3.4 Moniäänisyyttä ja jaettua johtajuutta**

Johtaja voi osallistaa työyhteisöään jakamalla johtajuus muiden kanssa. Jaettuun johtajuuteen liittyy ajatus moniäänisestä työyhteisöstä. Työyhteisössä on jokaisella mahdollisuus osallistua myös työn johtamiseen ja kehittämiseen.

Jaettuun johtajuuteen kuuluu oman ajattelun salliminen. Siihen kuuluu, että johtaminen antaa tilaa yhdessä pohtimiselle ja tekemiselle. Ennalta ei tarvitse tietää kaikkea, vaan moniäänistä tietoa arvostetaan ja valta ja vastuu jaetaan yhdessä. (Ropo, Eriksson, Sauer, Lehtimäki, Keso, Pietiläinen, Koivunen 2005, 32 - 33.)

Juuti (2001, 343 - 346) havaitsee johtamisen moniäänisenä ilmiönä postmodernina aikana. Johtajuus on kaikkien asia, jossa sallitaan etsiminen ja uudelleentulkinnat. Siinä on myös mahdollisuus antaa voimaa ihmisille. Voimaantumiseen liittyvä johtamispuhe



esiintyy valmentamisena, valtuuttamisen ja mentorointina. Ihmiset nähdään aktiivisina toimijoina ja johtaminen vuorovaikutuksellisenä toimintana (Juuti 2001, 343 ja 346)

Osallisuutta voidaan kuvata moniäänisyyden-käsitteellä. Moniäänisyyden johtamista tutkinut Anneli Hujala (2008, 15) määrittelee moniäänisen työyhteisön sellaiseksi, jossa mahdollisimman monet näkökulmat tulevat läsnä oleviksi ja ne vaikuttavat myös johtamisessa. Moniäänisyyteen liittyy ajatus siitä, että työntekijällä on vaikuttamisen mahdollisuuksia ja osallisuutta työyhteisön toimintaan ja sen kehittämiseen. (Seppänen-Järvelä 2009, 35; Hujala 2008, 15 ja 79.)

Jaetun johtajuuden kannalta on merkityksellistä, että on olemassa foorumeita työtä ja työyhteisöä varten, joissa voidaan tehdä havaintoja ja tulkintoja (Niiranen ym. 2010, 139). Jaetussa johtajuudessa tavoitellaan särmää harmonian sijaan. Johtaminen näyttäytyy neuvotteluna ennalta tietämisen sijaan. Siinä arvostetaan moniäänistä tietoa, jossa valta ja vastuu jaetaan. (Ropo ym. 2005, 33.)

Juutin (2001, 314) näkemyksen mukaan johtaminen alkaa jännitteen luomisella oppivissa organisaatioissa. Jännite luodaan nykyisyyden ja haasteellisen vision väliin (Juuti 2001, 314) Jos jaetussa johtajuudessa haetaan harmonian sijaan särmää, voi helposti ajatella, että työyhteisön ”särmän” ja moniäänisyyden johtamiseen liittyy jännitteitä. Muutoksiin tarvitaan usein työyhteisössä jännite.

Kehittämiseen tarvitaan monien äänien esiin tuominen. Kehittämisen tarve syntyy yleensä ristiriidasta, joka aiheutuu vallitsevien käytäntöjen ja muutostarpeen välillä. Samanmielisyys saattaa siis estää kehittämistä ja kehittymistä. Onko niin, että nykyajan johtamiseen ja kehittämiseen tarvittaisiin jaettua johtajuutta, jossa kaikenlaiset äänet pääsevät esiin työyhteisössä? Kehittämisen johtamiseen sitä varmasti tarvitaan.

Puhe ja kieli nähdään merkityksellisenä moniäänisessä johtajuudessa, tosin sen kautta saatetaan luoda ja ylläpitää monologista tai dialogistakin johtajuutta. Vuorovaikutuksessa kielen avulla todellisuus ja tieto rakennetaan. Kieli luo aktiivisesti yhteistä todellisuutta ja keskustelua voidaan pitää tärkeimpänä todellisuutta ylläpitävänä mekanismina. Johtaminen siis rakentuu sosiaalisena prosessina, joka on vastavuoroista kieleen ja keskusteluun perustuvassa vuorovaikutusta johtajan ja muiden välillä. (Hujala 2008, 15, 79; Juuti 2001, 31.)

Käytännön moniäänisyys voidaan käsittää rakentuvaksi johtamisen avainhetkissä. Avainhetket määräävät keskustelun kulkua ja ovat huomaamattomia. Tällainen kriittinen ja huomaamaton avainhetki voi olla esimerkiksi kriittinen puheenvuoro, jonka jälkeen keskustelu voi herätä tai loppua kokonaan. Moniäänisyyttä johtamisessa edistää se, että keskustelukutsuun vastataan. Kritiikki voidaan ottaa vastaan rakentavasti ja se johtaa yhteiseen pohtimiseen. (Hujala 2008, 19.)

Työyhteisölähtöisessä kehittämisotteessa on johtamisella merkittävä rooli. Johtamisella kehittäminen kohdistetaan työyhteisön toimintaan, sekä vuorovaikutteisen ja moniäänisen johtamisen ideaan. Kehittämisotteen kannalta on tärkeää pohtia miten johtaminen ja esimiestyö ymmärretään, miten niitä harjoitetaan. Johtaminen on sosiaalista toimintaa, joka tuotetaan vuorovaikutuksessa ihmisten välillä. Johtamista ei voi tarkastella vain yksilön ominaisuuksien tai toiminnan kautta, vaan koko yhteisö osallistuu johtamisen määrittelyyn. Esimies on avainasemassa kehittämisprosessin johtamisessa. Hänen rooli on mahdollista ymmärtää työyhteisönsä ensimmäisenä kehittäjänä. (Seppänen-Järvelä 2009, 71.)

### **3.5 Kehittämisen johtaminen**

Johtajan rooli kehittämistyön ohjaamisessa on merkittävä. Vaikka kehittäjänä toimii työyhteisössä joku toinen kuin johtaja, kuuluu kehittämisen johtaminen esimiehen tehtäviin. Kehittämisen haasteena nähdään jatkuvaan muutoskykyisyyteen, uuden oppimiseen ja kehittämiseen suuntautuvan kulttuurin aikaansaaminen. Tällainen toimintakulttuurin muutos vaatii esimiestyöskentelyltä kehittämisen johtamista ja -osaamista. (Seppänen- Järvelä 2009, 70.)

Puhuttaessa johtamisesta ja työyhteisön kehittämisestä, on huomattava, että erilaiset kehittämisaktiviteetit ovat osa organisaation kokonaistoimintaa. Työyhteisöt saattavat olla mukana monentyyppisessä- ja tasoisessa kehittämisessä. Kehittämistehtävien kasautuessa esimiehen tehtäväksi usein jää sovittaa yhteen ja koordinoida eri suuntiin yhteydessä olevaa kehittämistä ja toimimaan rajapintana organisaation ulkoa ja sisältä tuleville muutos- ja kehitysvaateille. (Seppänen-Järvelä 2009, 70.) Kehittämisen johtaminen voidaan nähdä osana kokonaisjohtamista talouden, toiminnan ja henkilöstöresurssien, erityisesti osaamisen, näkökulmasta (Seppänen- Järvelä 2009, 70 – 71).

Kehittämisen johtamiseen tarvitaan yhteisöllistä tavoitteenasettelua ja tiedonmuodostuksen prosessia. Tämä perustuu työyhteisössä tunnistettuihin tarpeisiin ja haasteisiin. Kehittäminen työyhteisölähtöisesti on työtoiminnan kehittämistä tavoitteiden ja visioiden saavuttamiseksi. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 13.)

Nivalan mukaan (2001, 33 - 34) pedagogisen toiminnan visiointi merkitsee yhteisen toiminta-ajatuksen rakentamista. Päiväkodin pedagogisella toiminnalla tähdätään johtavaan ajatukseen. Visiossa ilmaistaan päiväkodin perustehtävä ja sitä työstetään päiväkodin johtajan avulla. Kaikki työyhteisön jäsenet sitoutuvat sen periaatteisiin ja kasvatuskäytännönsä. Kehittämisen johtaminen vaatii systemaattista arviointia suhteessa pedagogiikan toteutukseen. (Nivala 2001, 33 - 34.)

Kehittämistyössä voidaan soveltaa erilaisia kehittämismenetelmiä, joiden avulla työyhteisö saa palautetta ja peilipintaa toiminnastaan. Työyhteisön vastuulla on tavoitteiden määrittely ja prosessin aikataulutus sekä onnistumisten arviointi. Työyhteisön kehittämisprosessi ei vaadi ulkopuolista kehittämiskonsulttia tai tutkijaa. Kuitenkin se vaatii kehittämisen johtamista. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 15.)

Työyhteisön näkökulmasta kehittämisen intressi liittyy perustehtävään ja yksilöiden ammatillisen kasvun tarpeisiin. Perustehtävästä pois valuminen voi johtua väsymisestä jatkuvaan projektiluontoiseen kehittämiseen, joka ei tue perustehtävää. Toinen syy voi olla työyhteisön tavassa toimia luotunein rutiinein, jossa kehittäminen nähdään kaukana työyhteisön tavasta toimia ja työskennellä. Työyhteisö tarvitsee tasapainoista kehittämistä, jossa sisäinen uudistuminen on osa toimintatapaa. Työyhteisö tarvitsee johtamista, jossa työyhteisölähtöinen kehittäminen on osa arjen työtä, osa normaalia työyhteisön toimintakyvyn ylläpitoa. Kehittäminen tapahtuu ilman erillisiä hankeponnistuksia ja prosessimaisesti edeten. (Seppänen- Järvelä 2009, 69, 187.)

Työyhteisön kehittäminen tarvitsee mukaan kaikki työyhteisön jäsenet, jotka sitoutuvat oppimisprosessiin. Yhteisöllisen oppimisen edellytyksenä on ihmisten sujuva positiivinen vuorovaikutus. (Perkka- Jortikka 2002, 64.)

Mönkkösen ja Roosin (2010, 149) mukaan työntekijän keskeisiin taitoihin kuuluu se, että työntekijä on aktiivinen oman työnsä kehittäjä. Hän pyrkii jakamaan tietojaan ja taitojaan muiden osaajien kanssa. Ei siis riitä, että tekee vain työnsä, vaikka tekisikin sen hyvin. Työyhteisössä täytyy ymmärtää roolinsa olla osana kokonaisuutta ja yhteisen

työn merkitys on selvillä. (Mönkkönen & Roos 2010, 146.) Kehittämisen johtamisen tehtävä on auttaa työyhteisön jäseniä ymmärtämään roolinsa ja perustehtävänsä työyhteisössä.

Millaista osaamista kehittämisen johtaminen siis tarvitsee? Toikko ja Rantanen (2009a, 10) jakavat tutkimuksellisen kehittämistoiminnan kolmeen näkökulmaan: tiedontuotantoon, toimijoiden osallistumiseen ja kehittämisprosessiin. Heidän ajatuksiaan voidaan hyvin soveltaa kehittämisen johtamiseen. Kehittämistoiminnan erilaiset näkökulmat asettavat vaatimuksia kehittämisen johtamiselle. Kehittämisen johtamiseen tarvitaan osallistamisen, prosessin hallinnan ja tiedon tuottamisen taitoja. Osaaminen ja taidot tarvitsevat kehittämistoiminnassa käytännön työskentelymenetelmiä, joiden avulla kehittämistyötä voidaan viedä eteenpäin.

Vaikka toimiva kehitysprosessi tarvitsee kaikki vaiheet: perehtymisen, ideoinnin, arvioinnin ja toteutuksen (Pitkänen 2000,49.), tai toimintatutkimuksellisesti spiraalina, jossa suunnittelu, toiminta, havainnointi ja reflektointi ovat seuraavat perättäisinä vaiheina (Toikko & Rantanen 2009a, 67), ei se välttämättä etene loogisesti. Kehittäminen etenee asioiden näkemisen kautta kohti tunteita, eikä ole niin rationaalinen prosessi kuin usein oletetaan. (Toikko & Rantanen 2009a, 98 - 99.)

Kehittämisen johtamisessa tarvitaan prosessin kuljettamisen taitojen lisäksi vuorovaikutuksellisia taitoja. Kehittäjän osaaminen on Seppänen-Järvelän (1999, 205) mukaan prosessiasiantuntijuutta. Hän käynnistää, kuljettaa ja ylläpitää kehittämisprosessia. Kehittäjän osaamiseen liittyy kyky vuorovaikutukseen, jossa reflektiivinen taitotieto näyttäytyy intuitioon perustuvissa ratkaisuisissa ja tilannedynamiikan havaitsemisessa ja ymmärtämisessä sekä käsittelyssä. (Seppänen- Järvelä 1999, 205.)

Työyhteisöjen kehittämistyössä on kyse suhteista ja niiden toimivuudesta tai toimimattomuudesta. On siis tärkeää, ettei näkymättömättömiä valtarakenteita puettaisi hyvään kehittämisretoriikkaan, jossa kehittyneetkään laadunarviointivälineet eivät kykene tuomaan niitä esiin. Usein työyhteisön jäsenet ovat hyvin tietoisia muutoksen esteistä. Joten kehittämisen johtaminen haastaa kehittämisretoriikan aitoon toimintaan, jossa työyhteisölähtöinen, tasapainoinen kehittäminen on mahdollista. (Mönkkönen & Roos 2010, 169.)

## 4 TUTKIMUKSELLINEN KEHITTÄMISTYÖ

Tämä työ oli tutkimuksellinen kehittämistyö. Kun tutkimuksessa pyritään etsimään vastauksia tutkimusongelmiin, kehittämistoiminnassa pyritään menetelmien, työmuotojen, toimintakulttuurien tai työn organisointitapojen muuttamiseen (Toikko & Rantanen 2009b, 68). Kehittämistoiminnalla tähdätään muutokseen, jossa tavoitteellisesti sunnataan kohti tulevaa, jolloin asiantilat voivat muuttua määrällisesti, rakenteellisesti tai laadullisesti (Toikko & Rantanen 2009a, 16). Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä pyrittiin muun muassa kehittämään johtajien työskentelytapoja ja antamaan työvälineitä ja menetelmiä kehittämistyöhön.

Tutkimukselliseen kehittämistyöhön kuuluu, että siinä pyritään ratkaisemaan käytännöstä nousseita ongelmia tai luomaan uutta tietoa käytännöistä ja uudistamaan niitä. Siinä käytetään erilaisia menetelmiä monipuolisesti soveltaen tilanteiden mukaan. Kirjoittaminen ja esittäminen eri vaiheissa vie kehittämistyötä eteenpäin. Tutkimuksellisuus näkyy järjestelmällisyytenä etenemisessä, sekä menetelmiä käytetään analyyttisesti: tunnistetaan, eritellään ja luodaan erilaisia näkökulmia. Erilaista hankittua tietoa ja erilaisia valintoja ja näkökulmia perustellaan ja arvioidaan. (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2009, 18, 21). Tässä kehittämistyössä menetelmiä käytettiin tähän prosessiin soveltaen. Erilaiset kirjoitetut koonnit ja välitehtävät veivät kehittämistuntien jälkeen prosessia eteenpäin.

Keskeinen osa kehittämistoimintaa on tiedon tuotanto ja sen merkityksenä nähdään konkreettisen kehittämistoiminnan palveleminen. Tutkimuksellisuus tarkoittaa, että omat ratkaisut ja tuotettu tieto rakentuvat olemassa olevan ja hankitun tiedon lisäksi. Kehittämistoiminnassa tiedon tuotannolla suunnataan kehittämistoimintaa ja annetaan tietoa erilaisten mahdollisten ratkaisujen vaikutuksesta. Tiedon tuotantoon pyritään vastaamalla tutkimuksellisiin kysymyksiin. Uusi tuotettu tieto luomisen lisäksi jaetaan. (Toikko & Rantanen 2009b, 68; Ojasalo ym. 2009, 21, 22.)

Tiedon tuottamisessa on myös oppimisen ulottuvuus. Uusi tieto voi tarkentaa ja syventää vanhaa tietoa. Uusi tieto tai käsite voi asettaa koko ajattelun uuteen valoon. Tiedon lisäksi oppimisen tavoitteena saattaa olla jonkin taidon oppiminen tai kehittäminen. (Repo-Kaarento 2007, 15 - 16.) Tässä prosessissa tuotettiin yhdessä tietoa, joka myös auttoi johtajia pohtimaan asioita kehittämisen ja osallistamisen kannalta. Toisaalta ke-

hittämisoosaamiseen tarvittavaa menetelmäosaamista myös harjoiteltiin ja koetettiin ottaa haltuun.

Kehittämistoiminnan ydintulos on tyypillisesti jokin muutos sosiaalialan käytöntöjen kehittämiseen, mutta samalla se pyrkii tiedontuotantoon vastaamalla tutkimuksellisiin kysymyksiin. Tiedon tuotannon keskeinen merkitys on palvella konkreettista kehittämistoimintaa, esimerkiksi suuntaamalla kehittämistoimintaa tai antamalla tietoa erilaisien mahdollisten ratkaisujen vaikutuksista. Käytännön kehittämistyössä hyödynnetään aiheeseen liittyviä teorioita ja niistä muodostuvaa tietoperustaa. (Ojasalo ym. 2009, 21 - 22.) Tässä kehittämistyössä on hyödynnetty kehittämistyön kirjallisuutta ja johtamiseen liittyvää teoriakirjallisuutta. Tässä prosessissa tiedon tuottaminen palveli kehittämistoiminnan suuntaamista ja johtajien omia henkilökohtaisia oppimisprosesseja.

Kehittämistyöhön voidaan lähteä erilaisista lähestymistavoista. Esimerkiksi prosessorientoituneessa lähestymistavassa asiantuntijatietoa käytetään ensisijaisesti tukemaan työorganisaatioita viemään läpi toimijoiden osallistumiseen perustuvia muutosprosesseja ja niiden toteutusta ja interventioiden suorittamista kuvaavien mallien ja teorioiden avulla. (Alasoini 2006, 40.) Lähes kaikki menetelmät sopivat hyvin mihin tahansa lähestymistapaan. Kehittämistyössä voidaan käyttää useita eri lähestymistapoja. (Ojasalo ym. 2009, 51.)

Kehittämistyössä erilaisilla menetelmillä saadaan erityyppisiä ideoita ja tietoja. Näkökulmat muuttuvat kun käytetään menetelmiä luovasti. Menetelmien kuuluksi vastata tarkoitustaan, kehittäjän on siis hyvä pohtia valitun menetelmän käyttökelpoisuutta ja mahdollisuuksia päästä tavoiteltuun tulokseen eri kehittämistyön vaiheissa. Osa kehittämismenetelmistä auttavat kehittämisidean keksimisessä ja sen jalostamisessa. (Ojasalo ym. 2009, 40; Toikko & Rantanen 2009a, 18.) Tässä kehittämistyössä kehittämismenetelmät tukivat prosessin eteenpäin viemistä ja ideat eri menetelmien käyttöön otosta tuli prosessin aikana.

Toikko ja Rantanen (2009a, 10) jakavat tutkimuksellisen kehittämistoiminnan kolmeen näkökulmaan: tiedontuotantoon, kehittämisprosessiin ja toimijoiden osallistumiseen. Näistä kolmesta näkökulmasta voi myös lähestyä menetelmien käyttöä. On hyvä pohtia, mitä tiedontuotannon-, prosessin hallinnan- ja osallistamisen menetelmiä tutkimuksellisessa kehittämistyössä käytetään. Eri vaiheisiin voi myös kirjoittaa kehittämiskysymykset, prosessia ohjaavat kysymykset ja arviointikysymykset.

Arviointidokumentaatio voidaan tutkimuksellisessa kehittämistyössä kohdentaa nykyyhteen. Se voidaan kohdentaa myös jälkikäteiseen materiaaliin, jossa aineistoa kerätään menneistä tapahtumista. (Toikko & Rantanen 2009a, 82.) Tässä kehittämistyössä viimeiseksi tehty teemahaastatteluaiaineisto toimii dokumentoinnissa arvioinnin osana.

Kehittämisen keskeinen ydin on prosessi. Kehittämisprosessille tyypillistä on ainutkertaisuus. Se näyttäytyy myös kullekin projektille ominaisena ja yksilöllisenä toiminnan, havaintojen ja ajattelujen kokonaisuutena. Prosessia voidaan tarkastella erilaisten vaiheiden kautta. (Seppänen- Järvelä 1999, 113.) Kehittämistyössä käyttökelpoista Seppänen-Järvelän (1999, 135) mukaan on tutkimuksellinen tieto, joka on luonteeltaan selvitystyyppistä. Tiedon täytyy myös palvella muutosprosesseja ja olla soveltavaa luonteeltaan. Tiedon hyödynnettävyys on lähtökohtana. (Seppänen- Järvelä 1999, 135.) Seuraavassa luvussa kuvataan esimiesten kehittämisprosessi ja esitellään kehittämismenetelmiä osana prosessia.

## **5 KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS**

Kevään 2010 aikana, opinnäytetyön suunnitteluvaiheessa, muodostin visiota oppivasta esimiesten tiimistä, joka tukisi oppivien työyhteisöjen rakentumista. Ajatukset pohjautuivat ihanteeseen oppivasta organisaatiosta. Oppiva organisaatio nähdään uudistuskäytisenä, innovatiivisena ja menestyvänä, jossa yhteisöllinen osaaminen vastaa ryhmän ja organisaation kehittämistarpeita. Jos oppivassa organisaatiossa ihmisillä on kyky luoda, hankkia, siirtää ja muuttaa toimintaansa tietojen, kokemusten ja uusien käsitysten mukaisesti, miten se käytännön työssä näkyy. Kiinnostuksenani oli myös selvittää oppimisen ja kehittämisen mahdollisuuksia kuntaorganisaatiossa toimivassa esimiesten tiimissä. (Kuokkanen, Miettinen, Miettinen & Nousiainen 2000, 151 - 152.)

Kehittämisprosessi toteutettiin viiden esimiehen ryhmässä. Ryhmä kokoontui kerran kuukaudessa ryhmän jäsenten työpaikoilla. Tapaamisia kutsuttiin kehittämistunneiksi. Kehittämisprosessi lähti liikkeelle kevään 2010 aikana ja eteni maaliskuulle 2011 asti.

Kehittäminen lähtee usein liikkeelle kehittämistarpeesta ja yhteisestä jaetusta tavoitteesta tai teemasta. Näin käynnistyi myös esimiestiimin kehittämisprosessi. Huhti- ja toukuuussa 2010 kuuntelin ryhmän jäseniä ja kysyin kehittämisprosessin aiheita. Sain kaikil-

ta ryhmän jäseniltä ja organisaation johdolta luvan aloittaa opinnäytetyöhön liittyvä kehittämistyö ryhmässä.

Eräs johtajista toi esille osallistamisen ja siihen liittyvän kiinnostuksensa. Meitä kaikkia koskettava aihe on varhaiskasvatuksen laatu, joten sen valitsimme kehittämisprosessia kantavaksi teemaksi. Kesäksi annoin jokaiselle Hujalan varhaiskasvatuksen laadunmallin kesäksi pohdittavaksi. Kesän aikana ajatus osallistamisesta jäi kytämään. Syksyllä aihepiiriksi rajautui yhteisen pohdinnan jälkeen ”Johtaja osallistajana”. Esimiehet kokivat tarpeellisena ja kiinnostavana näkökulman, jossa lähdettäisiin kehittämään johtajan osallistamisen taitoja. Samalla pohdittaisiin osallistavaa johtamista. Lähdimme prosessiin, jossa tiesimme vain sen, että lähdemme pohtimaan osallistamista ja osallistamaan omien työyksiköiden työntekijöitä varhaiskasvatuksen laadun kehittämiseen.

Tavoitteet kirjoitin opinnäytetyön suunnitelmaan. Kehittämisprosessiin lähdettiin hyvin avoimin mielin. Opinnäytesuunnitelmaan hahmottui tutkimuksellinen kehittämisprosessi. Kehittämismenetelmiä ei vielä alkuvaiheessa päätetty, vaan ne otettiin käyttöön prosessin edetessä. Tutkimuksellinen kehittämisprosessi muodostuisi matkan varrella luovasti eri tutkimus- ja kehittämismenetelmiä käyttöönottaen. Avoimessa prosessissa korostuvat avoimuus, ennakoimaton vaihteellisuus ja rönsyilevyys. Siinä on dialoginen prosessi ympäristön kanssa. (Seppänen- Järvelä 1999, 115.) Kehittämistyö eteni avoimena prosessina, jossa kehittämismenetelmiä otettiin käyttöön prosessin edetessä.

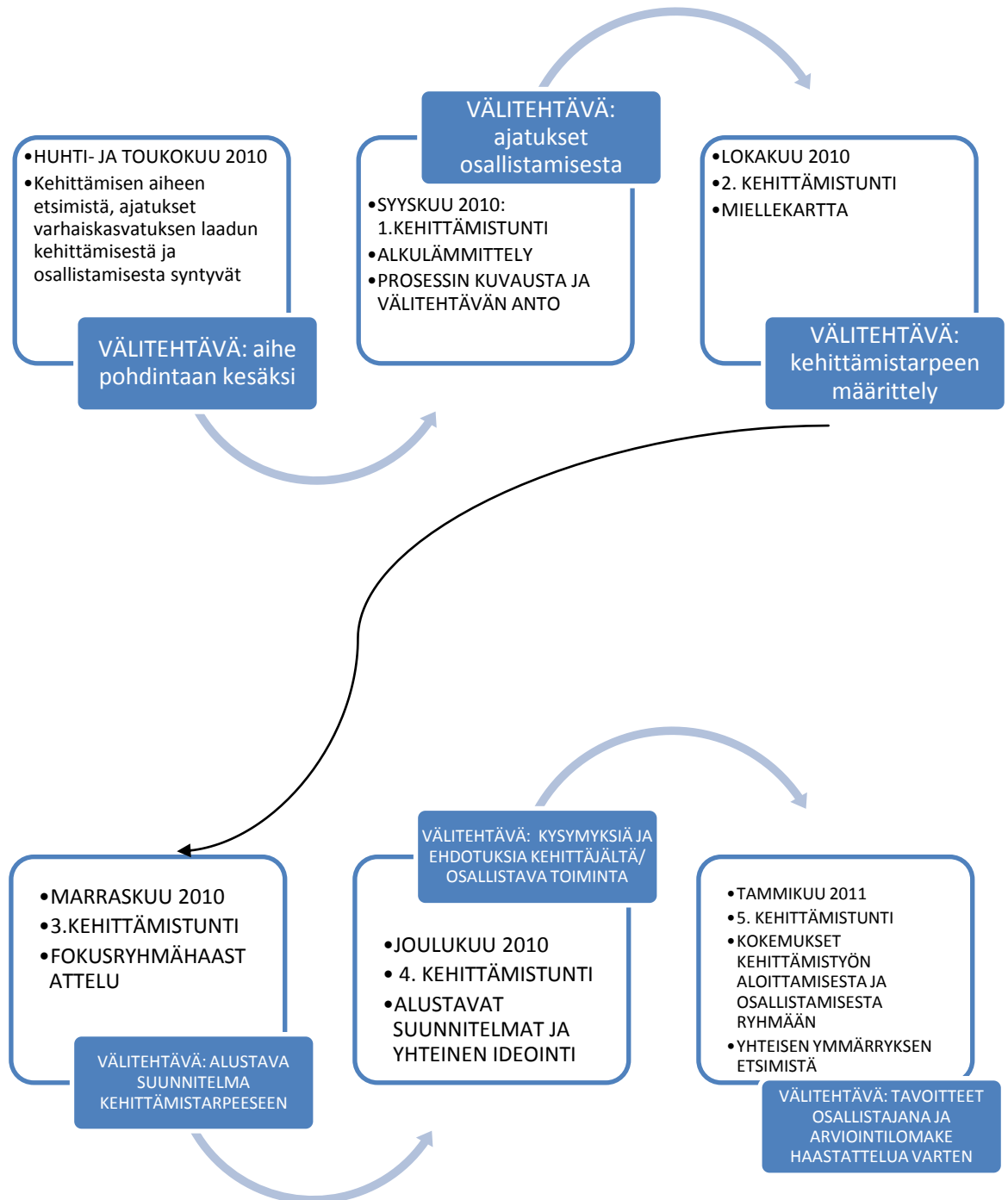
Ryhmässä kehittäjän roolissa vein prosessia eteenpäin pitäen mielessä visioni johtajan mahdollisuuksista oman työyhteisönsä kehittäjänä ja kehittämistyön vetäjänä. Lähdimme yhdessä pohtimaan käsitettä osallistaminen, ja mitä se johtajan arjessa tarkoittaa (2.kehittämistunti). Pohdimme myös fokusryhmähaastattelussa johtajan roolia ja mahdollisuuksia osallistajana sekä osallistamisen esteitä (3.kehittämistunti). Välitehtävät siivittivät prosessia eteenpäin ja neljännellä kehittämistunnilla suunnittelimme kehittämisprosessien aloittamista jokaisen omilla työpaikoillaan ja osallistavia toimia työyhteisöihin jokaisen oman kehittämisprosessin aloittamiseksi työpaikallaan. Viidennellä kehittämistunnilla kokemuksia oli hieman hankittu kehittämisprosessiin osallistamisesta ja niitä tuotiin yhteiseen pohdintaan. Kuudes eli viimeinen tapaaminen, joka toteutui teemahaastatteluna, koostui koko prosessin arvioinnista ja kehittämistyön jatkoon liittyvistä tunnelmista ja suunnitelmista.



Kehittämistyö pohjautui kehittämisen sykliin, jossa suunnittelu, toiminta, havainnointi ja reflektointi etenivät ja muodostivat suunnan kehittämistoiminnalle (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2006, 79). Kehittämisen sykli opinnäytetyönä ehti mennä yhden kierroksen, mutta jokaisen omassa prosessissa ehdimme suunnittelutasolle.

Tässä opinnäytetyössä on kvalitatiivista aineistoa, jota on käytetty viemään esimiesten ryhmän kehittämisprosessia eteenpäin sekä tiedon tuotannon näkökulmasta että tutkimuksellisessa mielessä opinnäytetyön (teemahaastattelun) tuloksina. Kehittämisprosessissa on käytetty toimintatutkimuksesta tuttuja elementtejä, kuten kehittämissyklisyyttä ja kehittäjän roolia toimijana. Aineistoa nousi kehittämisprosessin tarpeisiin omista havainnoistani kehittäjänä (oppimispäiväkirjasta), fokusryhmähaastattelusta, kehittämistunnin nauhoituksesta ja prosessin lopuksi arvioinnista teemahaastattelujen pohjalta. Kehittämisprosessin aikana käytetyt välitehtävät olivat merkityksellisiä prosessin eteenpäin viemisessä ja niihin koostin edellisellä kehittämistunnilla käytyjä asioita sekä tein herätteleviä kysymyksiä ryhmän jäsenille. Tässä opinnäytetyössä analysoin koko kehittämistyön aineistosta teemahaastattelut, jotka toimivat myös kehittämisprosessin arviointina.

## KEHITTÄMISPROSESSI 5/2010- 3/2011



Lopuksi toteutettiin prosessin arviointi teemahaastatteluna maaliskuussa 2011.

Kuvio 1. Kehittämisprosessi.

Jokainen tapaaminen syyskuusta 2010 tammikuulle 2011 oli ns. ohjattu kehittämistunti. Käytin kehittämismenetelmiä prosessin edetessä etsimällä eri vaiheisiin sopivat tiedon keruun ja prosessinhallinnan sekä osallistamisen menetelmät. Keräsin asiat aineistomatriisiin, johon kokosin kehittämiskysymykset eri vaiheisiin ja suunnitellut menetelmät (liite 1). Lopputuloksena oli, että käytin miellekarttaa, fokusryhmähaastattelua, nauhoitettua kehittämistuntia tammikuussa ja välitehtäviä kehittämistuntien välillä. Olimme myös vuorovaikutuksessa puhelimen ja sähköpostin välillä kehittämisprosessin aikana.

Kaikki saivat oppimispäiväkirjaksi tarkoitetun vihkon prosessin aluksi, mutta sen kirjoittaminen jäi yhtä lukuun ottamatta. Yksi johtaja oli kirjoittanut vähän prosessin alussa. Itse kehittäjänä kirjoitin havaintojani ja tuntemuksiani muutamalla sanalla joidenkin kehittämistuntien jälkeen.

Tutkimuksellisuutta kehittämistyössäni olivat kehittämistyön yhteydessä tuotettu materiaali, joka oli mm. fokusryhmähaastattelun koonti, kehittämistuntien nauhoitettu materiaali ja haastattelut. Aineisto on laadullista; osaa aineistosta käytettiin viemään kehittämisprosessia eteenpäin ja osaa opinnäytetyössä analysoituun tietoon kehittämistyöstä (teemahaastattelujen tulokset).

## **5.2 Ensimmäinen kehittämistunti – lähtökohtien pohdinta**

Syyskuussa 2010 ensimmäisellä kehittämistunnilla pohdimme kehittämistyömme tavoitettamme. Näimme tarpeelliseksi ja tärkeäksi pohtia osallistamista. Mitä se tarkoittaa johtajan työssä sekä miten sitä voisi kehittää. Jokainen sai välitehtäväksi pohtia alustavasti osallistamisen - käsitettä ja mitä se omassa työssä ja työyhteisössä voisi tarkoittaa ja mitä se pitää sisällään. Millaista osallistamista omassa työssä on? Tarkoituksena oli ikään kuin selvittää nykytilaa, jossa omalla työpaikalla eletään. Annoin jokaiselle oman vihkon oppimispäiväkirjaksi, johon välitehtäviä ja pohdintojaan voisi kirjoittaa. Sähköpostiviestillä 13.10.2010 tarkensin vielä tehtävänantoa ja ehdotin asian tarkastelua Engeströmin työtoiminnan mallin mukaisesti, jonka lähetin liitteenä kaikille. Engeströmin malli olisi ikään kuin apuna jäsenyyksessä. Pyysin esimiehiä tutkimaan, mihin kulmiin osallistaminen mallissa asettuu.

Kuitenkin heti toisella kehittämistunnilla totesimme Engeströmin mallin liian hankalaksi tähän prosessiin. Esimiesryhmän jäsenet kokivat sen liian vaikeaselkoiseksi. Luovuimme silloin asian käsittelystä Engeströmin mallin mukaisesti.

### 5.3 Toinen kehittämistunti – miellekartta näkökulmien avaajana

Toisella kehittämistunnilla teimme miellekartan osallistamisen käsitteestä (liite 2). Minulle oli noussut ajatus siitä, että meidän pitäisi tutustua käsitteeseen osallistaminen ja siihen, mitä se tarkoittaa juuri meidän työssämme ja tämän kehittämistyön kontekstissa. Mitä kaikkea liittyy käsitteeseen osallistaminen? Mitä johtajat ajattelevat osallistamisen olevan? Tarkoituksena oli koota kaikki ajatukset esiin seinällä olevalle miellekartalle. Miten osallistaminen päiväkodin- ja päivähoidon johtajan työssä näkyy?

Miellekartta oli mielekäs kehittämismenetelmä tässä vaiheessa prosessia. Miellekarttojen on todettu edistävän oppimista. Ne voivat parhaimmillaan selkiyttää omaa ajattelua ja niitä voidaan käyttää yhteiseen toiminnan kehittämiseen yhteisössä. Oman näkemyksen muuttaminen kuvalliseksi auttaa rakentamaan kokonaisnäkemyksen asiasta ja sen voi jakaa oppimisen kannalta mielekkäisiin pienempiin kokonaisuuksiin. (Janhonen & Vanhanen-Nuutinen 2004, 41 - 43.) Miellekartta toimi myös ajatuksia herättävänä ja yhteistä tietoa kokoavana menetelmänä.

Toisen kehittämistunnin lopuksi annoin välitehtävän, jossa jokainen saisi pohtia: mikä toimii, mikä ei toimi ja mitä pitäisi tehdä toisin? Näihin kysymyksiin vastattaisiin osallistamisen näkökulmasta. Ehdotin myös, että asiaa voi pohtia SWOT-nelikentän avulla (vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat) Tarkoituksena oli etsiä osallistamisen tarvetilaa. Tämä pohdinta toimisi pohjatyönä jatkoa varten.

Kirjoitin päiväkirjaani omia kokemuksiani tästä kehittämisprosessin vaiheesta. Ajatukseni kuvaavat tässä kehittämisvaiheessa esiintulleita odotuksia:

Keskustelua löytyi runsaasti. Ehkä hieman vaikea asia käsitteenä. Kuitenkin omaa työtä lähinnä, ja ihmisillä erilaisia käsityksiä. Jotkut kokevat ettei yksin esimiehen juttu, ja pikkuisen siirtivät vastuuta työntekijöillekin. Yksi kysyi onko tämä ratkaisun avain toimivan työyhteisön aikaansaamiseksi? Vastasin, en voi vastata tuohon mitään. Sitä voidaan yhdessä pohtia!

Eräs näki kasvun kumppanuuden ulottuvan myös työyhteisön työntekijöiden välille, näin se pitäisi olla! Nostin esiin, mihin kaikkeen voidaan osallistaminen kiinnittää, perustyöhön, kehittämiseen, tai perustyön kehittämiseen, työhyvinvointiin, toiminnan arviointiin, osaamisen kehittämiseen ym. Yritin myös korostaa, että tämä ei ole yksin minun juttu... vaan meidän yhteinen prosessi, vaikka minä tästä opinnäytetyön teenkin!

Toisen kehittämistunnin ja miellekartan kirjoittamisen jälkeen minusta tuntui, että aihe tarvitsisi vielä syvällisemmän pohdinnan. Lukiessani kirjallisuutta kehittämistyöstä tulin siihen tulokseen, että fokusryhmähaastattelulla voisimme suunnata ajatuksia kehittämiseen.

#### **5.4 Kolmas kehittämistunti – fokusryhmähaastattelu keskustelun syventäjänä**

Fokusryhmähaastattelu järjestyi seuraavalle eli kolmannelle kehittämistunnille. Fokusryhmä on ryhmähaastattelun menetelmä, jonka avulla voidaan saada selville ihmisten tarpeita, mieltymyksiä ja subjektiivisiä reaktioita. Menetelmä sopii myös palvelujen tai tuotteiden ideointiin ja kehittämiseen. Sen avulla voidaan kerätä käsityksiä kehitettävästä asiasta. (Toikko & Rantanen 2009, 145.)

Tiedon ollessa epämääräistä käsiteltävästä aiheesta tai siitä ei ole kattavaa tietoa, voidaan menetelmäksi valita fokusryhmähaastattelu. Yleensä keskusteluun varataan 1-3 tuntiin aikaa. Fokusryhmän vetäjä ohjaa keskustelua, kuitenkin niin, ettei itse välttämättä ole keskustelussa mukana. Hän varmistaa, että keskustelu etenee ja kiinnostuksen kohteena olevat aihepiirit käydään läpi keskustelussa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 101.) Fokusryhmähaastattelun analyysi tehdään ryhmästä, ei yksittäisistä osallistujista (Toikko & Rantanen 2009, 146).

Haastattelussa voidaan edetä kolmen kysymyksen voimin. Ensimmäisellä kysymyksellä avataan tarkasteltavana oleva teema yleisellä tasolla. Toinen kysymys voidaan kohdistaa tutkimuskysymykseen. Kolmannessa kysymyksessä ajatukset siirretään tulevaisuuteen ja kehittämisen näkökulmaan. (Toikko & Rantanen 2009, 149.)

Kolmannella kehittämistunnilla, fokusryhmähaastattelussa, vastasimme kolmeen kysymykseen. Ensimmäinen kysymys kartoitti johtajien käsityksiä, toinen kokemuksia ja yhdistäviä tekijöitä johtamisen ja osallistamisen välillä. Kolmas kysymys tähtäsi kehittämisen näkökulmaan. Fokusryhmähaastattelun kysymykset olivat seuraavat:

1. Johtaja osallistajana- millaisia käsityksiä teillä on osallistajan roolista ja mahdollisuuksista työyhteisössä?
2. Millainen kokemus osallistamisesta on? Millaista on osallisuus ja miten johtaminen liittyy työntekijöiden osallistumiseen?

3. Mitä voitaisiin tehdä, jotta jokainen työntekijä osallistuisi? Miten osallistamista voisi kehittää?

Fokusryhmähaastattelussa, kysymysten avulla, pääsimme keräämään olemassa olevaa tietoa osallistavasta johtajuudesta. Keskustelu liikkui syvällisissä johtajuuden kysymyksissä. Keskustelussa pohdimme mm. johtajan toimintaa suhteessa perustehtävään ja sen pohtimiseen työyhteisössä. Kiinnitimme huomiota hyvään vuorovaikutukseen työyhteisössä, ja pohdimme, kuinka saadaan aikaan dialoginen työyhteisö. Pohdimme johtajan roolia tasapuolisena vastuunantajana, ja kuinka kaikkien työyhteisön jäsenten osaaminen ja vahvuudet saadaan käyttöön. Keskustelussa ilmeni myös käytännön tilanteita ja esimerkkejä, jolloin osallistava johtaminen on ollut vaikeaa tai haasteellista. Johtajat jakoivat toistensa kanssa johtamisen asiantuntijuutta. Liitteessä 3 on esitelty tiivistetysti keskeiset teemat fokusryhmähaastattelun asioista.

Viimeisenä kysymyksenä fokusryhmähaastattelussa oli: Miten osallistamista voisi kehittää? Kuitenkin kehittämisen näkökulman pohtimiseen käytetty aika jäi haastattelussa verrattain vähäiseksi. Osallistamiseen täytyi päästä konkreettisesti ”käsiksi”. Neljättä kehittämistuntia varten jokainen sai etsiä ja pohtia työyhteisöstään jonkin kehittämistarpeen, jota varten suunnittelisi työyhteisön jäseniä osallistavan kehittämisprosessin. Tarkoituksena oli, että neljännellä kehittämistunnilla joulukuussa käsittelemme alustavia suunnitelmia, jotka liittyivät kehittämisen tarpeen määrittelyyn.

Fokusryhmähaastattelu nauhoitettiin. Litteroin aineiston ja tiivistin sen viidennelle kehittämistunnille. Aineiston jaottelin vahvuuksiin, heikkouksiin, mahdollisuuksiin ja uhiin. Nostin esiin myös tavoitteita ”osallistavaan ihannejohtajuuteen”, jotka ilmenivät aineistosta. Samoin koostin erilaisia keinoja ja toimia, joita he olivat itse tuoneet esille fokusryhmähaastattelussa. Liitin vielä tiivistetyn aineiston loppuun omia kysymyksiäni johtajille. Tämän dokumentoidun materiaalin lähetin johtajille sähköpostitse ennen viidettä kehittämistuntia. Palaan opinnäytetyössäni fokusryhmähaastatteluaineistoon viidennen kehittämistunnin yhteydessä.

## **5.5 Neljäs kehittämistunti – alustavat suunnitelmat**

Neljännellä kehittämistunnilla jokainen esitteli vuorotellen kehittämisen kohteensa ja alustavan suunnitelmansa. Jaoimme ideoita ja ajatuksia jokaista tukien kehittämistyönsä

aloittamisessa. Ryhmän jäsenet pyysivät minua koostamaan jokaisen alustavat suunnitelmat keskustelun pohjalta paperille. Heillä itsellään suunnitelmia ei ollut paperilla. Ehdotin, että annan vinkkejä osallistavista menetelmistä heille, jotta he voisivat ottaa niitä käyttöön aloittaessaan kehittämistoimia omassa työryhmässään.

Koostin alustavat suunnitelmat paperille neljännen kehittämistunnin jälkeen ja lähetin sähköpostilla osallistavien menetelmä - ehdotusten kera kaikille. Materiaali lähti kaikille, joten heillä oli mahdollisuus kommentoida toisten suunnitelmia. Lisäsin alustavien suunnitelmien perään omia kysymyksiä ja ehdotuksiani kehittämisprosessin alkuun saattamiseksi. Johtajat valitsivat seuraavia kehitettäviä teemoja omiin yksikköihinsä: oppimis- ja kasvu ympäristön kehittäminen, puheeksiottaminen, vastuualueiden selkiyttäminen, lasten kasvun kansioiden kehittäminen ja yhteistyön kehittäminen.

Tammikuussa ennen viidettä kehittämistuntia lähetin fokusryhmähaastattelun koonnin sähköpostilla kaikille ryhmän jäsenille. En ollut aivan varma viidennen kehittämistunnin toteutuksesta, sillä epäilin, että he eivät olleet ehtineet aloittaa kehittämisprosessiaan työyhteisöissään alustavan suunnitelmansa mukaisesti. Laitoin koonnin ja ajattelin, että se voisi toimia keskustelun osana, mikäli alkuperäisen suunnitelman mukaisesti kokemuksia kehittämistyöhön osallistamisesta ei vielä olisi tammikuussa.

## **5.6 Viides kehittämistunti – keskustelu kehittämisen esteistä ja mahdollisuuksista**

Viidennellä kehittämistunnilla kokemuksia kehittämistyöhön osallistamisesta ei vielä ollut, vaikka se oli ollut alkuperäisenä tehtävänä. Jokainen kertoi omista visioistaan ja ajatuksistaan, omasta suunnitelmastaan. Tämän keskustelun myös nauhoitin ja myöhemmin litteroin. Joillakin suunnitelma oli jo aika pitkälle pohdittu tavoitteineen ja toteutustapoineen (ainakin ideoineen niistä), joillakin oli kehittämisen tema selvillä ja työpaikalla tapahtuneesta ”liikehdinnästä” kerrottiin. Keskustelua syntyi erilaisten kehittämistoimien alkuunsaattamisesta työpaikoilla. Käsityksiä ja ajatuksia sekä asenteita kehittämisestä ja osallistamisesta nousi esiin, jotka litteroinnin jälkeen tuli esiin aineistosta.

Omia pohdintoja kirjasin litteroidun, kaksituntisen aineiston pohjalta seuraavasti.

Osa porukasta pohti työntekijöiden näkökulmaa kehittämisessä. Suunnitelimme yhteisesti toistemme kehittämisprosesseja. Toiset selittelivät mikseivät ole ehtineet tehdä paljoakaan kehittämistyönsä eteen. Toisilla tavoitteet ovat valmiina, mutta epäilytti, miten pystyn ja kuinka osaan. Kuinka hyvin pystyy sitouttamaan työntekijöitä..Osa pohti kuinka hyvin työn ohessa on mahdollisuuksia toteuttaa kehittämistyötä.. Ajatuksia ja käsityksiä kehittämisestä nousi sekä käytetyistä menetelmistä.

Olin itse aika aktiivinen kyselijä ja innostaja, verrattuna fokusryhmään ehkä vähän liiankin aktiivinen.

Käsittelimme jonkin verran kolmannen kehittämistunnin, fokusryhmähaastattelun, tiivistettyä tietoa. Eräs johtaja kertoi hämmästelleensä ryhmässä syntyneiden ajatusten viisautta. Hän kommentoi: ” Ihan yllätyin kuinka fiksuja me oltiin.” Fokusryhmähaastattelun tuotettu tieto jäi jokaiselle dokumenttina, johon saattoi myöhemmin palata. Eräs johtajista sanoi palaavansa fokusryhmähaastattelun pohjalta koostettuun aineistoon ja käyttävänsä sitä oman johtajuutensa pohdinnan tukena.

Viimeinen välitehtävä ennen loppuhaastattelua lähti sähköpostilla, siihen pyydettiin vielä kirjaamaan selkeästi omat tavoitteet kehittämistyölleen omassa työyhteisössä ja kuinka he konkreettisesti jatkavat kehittämistyötään ja osallistavat työyhteisöään siihen.

Itse kehittäjänä odotin, että kehittämistyöskentely etenisi nopeammin. Kuitenkin viimeinen ohjattu kehittämistunti (viides kehittämistunti) osoitti, että kehittämistyössä vaaditaan kärsivällisyyttä, varsinkin prosessin ohjaajalta. Asioiden kypsyttelyyn arjen työssä täytyy antaa aikaa. Kuitenkin pääsimme tässä vaiheessa visioiden ja ideoiden muodostamiseen, vaikka käytännön suunnitteluun käytetty aika oli vähäinen. Litteroitu aineisto osoitti kuitenkin, että asioiden prosessointia oli tapahtunut.

## **5.7 Loppuarviointi teemahaastatteluna**

Lopuksi helmi- ja maaliskuussa 2011 toteutui esimiestiimin kehittämisprosessin loppuarviointi yksilöhaastatteluna, teemahaastatteluna. Teemahaastattelu koostui koko prosessin arvioinnista, sekä oman että ryhmän ja kehittämistyön jatkoon liittyvistä tunnelmista ja suunnitelmista. Haastattelurunko (liite 4) oli jaettu neljään teemaan; omaan



prosessiin, ryhmän prosessiin, ryhmän ohjaukseen liittyviin kysymyksiin ja mahdollisuuksiin toteuttaa vastaavia kehittämisprosesseja organisaatiossa.

Puolistrukturoitu teemahaastattelu järjestettiin niin, että samat aihepiirit olivat kaikille, mutta kysymysten järjestys ja muotoilu vaihteli haastateltavan ja haastattelijan kiinnostuksen mukaan. Syventäviä kysymyksiä muodostui haastattelun aikana. (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 11.) Teemahaastattelu toteutettiin kaikille esimiesten ryhmän viidelle jäsenelle. Teemahaastattelun pohjana oli lomake, jossa oli aihepiirit teemoina ja kysymykset teemaan liittyen. Teemahaastattelu toimi siis lomake- ja avoimen haastattelun väliltä olevana haastatteluna, toiset haastateltavat halusivat vastata kysymyksiin kronologisesti ja tein tarkentavia kysymyksiä. Toiset halusivat vastata avoimesti tilanteen mukaan eri teemojen pohjalta. Lähetin kysymykset noin viikkoa aikaisemmin haastateltaville sähköpostilla. Haastattelut tapahtuivat haastateltavien työpaikolla lukuun ottamatta yhtä haastattelua, joka tapahtui kotonani. Haastattelut nauhoitettiin, ja tähän ei ollut kellään mitään estettä. Yksi haastateltava halusi aluksi tuoda vastaukset kirjalliseksi, mutta suostui lopulta pienimuotoiseen, lyhyempään kirjallisia vastauksia syventävään haastatteluun. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 208.)

Litteroin nauhoitetun puheen tekstin muotoon noin kolmen viikon kuluessa haastattelujen toteutuksesta. Litteroinnilla tarkoitetaan siis aineiston puhtaaksi kirjoittamista (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 99). Litteroin tekstin tarkasti jokaisen sanan huomioon. Tekstin analysointivaiheessa minulla oli viiden haastattelun litteroidun tekstin lisäksi kahden haastateltavan täytetty haastattelulomake. Teemahaastattelut kestivät noin tunnista puoleentoista tuntiin, joten litteroitua aineistoa yhden haastattelun kohdalla syntyi noin 20- 27 sivua.

## **6 TEEMAHAASTATTELujen ANALYSOINTI**

Keskityn aineiston analysoinnissa teemahaastattelun aineistoon, joka toteutettiin kehittämisprosessin lopussa. Analysoin vain teemahaastattelun pohjalta noussutta arviointiaineistoa. Aloitin nauhoitettujen teemahaastattelujen analysoinnin lukemalla litteroidun aineiston kertaalleen. Pyrin tämän jälkeen luokittelemaan aineistoa ja löytämään yhteyksiä käytettyyn teoriaan. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 99.)

Lathlean (2006, 417) toteaa, ettei kvalitatiivinen prosessi ole aina lineaarista tai ennakoitavaa. Analyysiprosessissa voidaan ottaa huomioon kaikki näkökulmat ja toimintakentät. Ei ole yhtä oikeaa tapaa analysoida. (Lathlean 2006, 417.) Analysoin luokittelemalla aineistosta nousevia teemoja. Suurelta osin teemat nousivat teemahaastattelun kysymyksistä ja joiltain osin haastatteluaineistosta. Erilaisia ryhmittelyssä käytettäviä teemoja löytyi kysymysten ja vastausten pohjalta. Teemojen alle kirjoitin sitaatteja haastatteluaineistosta intuitiivisesti ja mahdollisimman kattavasti aineiston mukaan.

Teemoittelu tarkoittaa, että analyysivaiheessa aineistosta nousee piirteitä, jotka ovat yhteisiä usealle haastateltavalle. Ne saattavat pohjautua haastattelun teemoihin. Aineistosta saattaa nousta kuitenkin muita teemoja, jotka ovat lähtöteemoja kiinnostavampia. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 173.) Etsin aineistosta mielenkiintoisia ja kehittämisprosessin linjaisia teemoja ja otsikoita, joiden alle saisin koottua teemaan liittyviä haastattelulainauksia. Haastattelussa olleet pääteemat ja kysymykset eivät suoraan ryhmittyneet teemoiksi, vaan osittain ne nousivat aineiston pohjalta. Haastatteluaineistoa analysoidessa tarkastellaan aineistosta nousevien asioiden yhteyksiä toisiinsa (Hirsjärvi & Hurme 2000, 174).

Aineiston kuvailemisella tarkoitetaan, että siinä pyritään tarkastelemaan henkilöiden, tapahtumien ja kohteiden ominaisuuksia ja piirteitä (Hirsjärvi & Hurme 2000, 145). Selvitin analyysissäni piirteitä, joita haastattelujen pohjalta syntyi. Tämän jälkeen luokittelin, etsin samankaltaisuuksia ja tarkastelin, mitä yhteisiä teemoja aineistosta tulee esille. Lopuksi yhdistelin aineistoa ja etsin samankaltaisuuksia. (ks. Hirsjärvi & Hurme 2000, 145 - 149.) Haastatteluaineistosta ilmenevien yhteyksien tarkastelu auttaa siinä, ettei analyysistä tule pintapuolinen (Ojasalo ym. 2009, 99 - 100).

Tämän jälkeen palasin takaisin kokonaisuuteen, tulkintaan ja ilmiön kytkemiseen käytettyihin teorioihin tai teorian uudelleen hahmottamiseen. Ilmiöt voivat liittyä haastatteluteemoihin tai olla yllättäviä asioita, jotka ovat olleet haastateltavien mielessä. (Ojasalo ym. 2009, 99 - 100.)

Tiedon käsittely tarvitsee prosessin, jossa valitaan, fokusoidaan, yksinkertaistetaan ja käsitteellistetään ja muunnellaan tietoa sekä siirretään sitä eri tiedon keruun menetelmillä puhtaaksi kirjoitukseen asti. Tämän olisi hyvä tapahtua koko prosessin ajan, ei vain prosessin lopuksi. Toinen tapa tuoda tietoa esille on kirjoittaa runsas määrä lauseiden sanatarkkoja lainauksia ja katkelmia. Hyvä keino osoittaa asioiden yhteyksiä ja suhteita

on käyttää graafisia kuvia, matriiseja ja taulukoita. Kolmas linjaus on tehdä johtopäätöksiä ja tarkistuksia. (Lathlean 2006, 428.)

Analysointi sisältää tekstikatkelmia tekemistä haastatteluista. Tekstikatkelmalla voidaan perustaa tutkijan tekemiä tulkintoja tai kuvata aineistoa esimerkein niin, että se elävöittää tekstiä. Sitaateista lukijat voivat tehdä omia johtopäätöksiään käsiteltävästä asiasta. (Eskola & Suoranta 1998, 175 - 176.) Seuraavaksi tuloksissa on runsaasti sitaatteja, toivon että lukija saa monitahoisen kokonaisnäkömyksen kehittämisprosessista.

## **7 TULOKSET**

Teemahaastattelun avulla ja tavoitteena oli arvioida kehittämisprosessia ja saada erilaiset äänet esiin prosessista sekä kerätä kokemuksia. Aineisto nostaa esiin ajatuksia ja kysymyksiä, joita arvioin ja pohdin tulosten esittelyn jälkeen.

Tuloksissa keskityn erityisesti johtajien kokemuksiin kehittämisestä ja kehittämisprosessista, jotka nousevat teemahaastattelun pohjalta. Tuon esille erilaisista ajatuksista liittyen johtajuuteen tänä päivänä, vertaisryhmän merkityksestä ja kokemuksista tämän prosessin aikana. Pohdin kehittämistyön tuloksia suhteessa asetettuihin tavoitteisiini ja kehittämistehtävään kappaleessa 8.

Tuon tuloksissa esille esimiesten suhdetta kehittämiseen ja osallistamiseen sekä johtajan rooliin siinä. Samoin tuon esille haastatteluissa ilmeneviä koettuja haasteita ja mahdollisuuksia sekä esteitä ja kannustimia suhteessa kehittämiseen.

Teemahaastattelujen pohjalta ilmeni muutostarpeita- ja kokemuksia johtajan roolissa tänä päivänä. Kokemuksia kehittämismenetelmistä on tuloksissa esillä. Tuon esiin vertaisryhmän merkityksen esimiesten kokemana ja prosessissa syntyneitä ajatuksia.

### **7.1 Kokemuksia osallistamisesta**

#### **Osallistaminen on erilaista jokaisella johtajalla**

Ryhmä valitsi kehittämisprosessin teemaksi osallistamisen. Teemahaastattelujen pohjalta ilmeni erilaisia käsityksiä ja kokemuksia osallistamisesta. Muun muassa osallistaminen aiheena koettiin uutena ja merkityksellisenä asiana. Kehittämisprosessissa ei kuitenkaan päästy yhteiseen ymmärrykseen osallistamisesta, mitä se käsitteenä ja käytän-

nössä lopulta tarkoittaa. Kuitenkin asiaa tarkasteltiin eri näkökulmista ja osa koki yhteisen pohdinnan hyväksi, ajatuksia herättäväksi ja selkeyttäväksi asiaksi. Yksi haastattelusta koki, että vetäjällä olisi ollut osallistamisesta jo kaikki tieto valmiina.

Niin se varmaan kuitenkin sitten että ne voi olla erinäköiset ne osallistamiset eri ihmisillä.

Sie yritit meille opettaa mitä se oikeesti se osallistam.. kun me ei oikeen ymmärretty sitä termiä...mut on se avautunu kyllä sillä tavalla itelle.

### **Osallistaminen on merkityksellistä**

Johtajat toivoivat jatkotyöskentelyä ryhmässä työyhteisön osallistamiseen liittyen. He halusivat jatkaa pohdintoja aiheesta ja painottivat aiheen tärkeyttä.

Myö voitais sitten tässä ryhmässä niin tätä osallistamisasijjaa niinku aina-kin niinku sanottaan pari kerttaa vuoteen niinku kahtoo että mikä on muuttunu ja missä on palattu entiseen ja mitä pitäis tehdä...

...et sitten huomattasko puolen vuoden päästä että siitä ei oo mitään hyötyä.. on palattu sinne vanhaan ja mittään ei oo tapahtunu... tai niin tai ylipäätään niinku koko vastuunottoon

Osallistaminen oli aiheena johtajia liikuttava asia, jota moni jäi pohtimaan. Työtään päiväkodin johtajana aloittava ja pitkään päiväkodinjohtajan työtä tehnyt olivat yhtäläillä osallistavasta johtamisesta kiinnostuneita. Johtajuuden kannalta osallistaminen nähtiin merkittävänä ja kehitettävänä asiana.

Minusta se tosi hyvältä kuulostaa siis semmonen ajatus ja näkökulma ja sen pohtiminen kaikkineen että et ku tässähän pakosti joutuu pohtimaan niinku sit osallistajana johtaja osallistajana niin mitä se osallistaminen oikeestaan on.. niinku sitä just siis sitä johtajan roolin ja sitten niinku alaisen roolin välistä suhdetta.

...että ei tarvii toteuttaa jonkun muun ajatusta johtajuudesta vaan vaan voin lähtee miettiä sitä itse ja voidaan yhdessä työyhteisön kanssa miettiä et se ei tuu ulkopuolelta niin vahvasti.

### **Lähemmäksi osallistavaa työtappaa**

Eräs johtajista oli kokenut oppivansa osallistavasta johtamisesta. Esimiestiimin ryhmän prosessi aiheutti eräälle johtajalle uudenlaisen osallistavan lähestymistavan suhteessa työntekijöihin. Hän kertoi oppineensa vuorovaikutukseen liittyviä taitoja; kysy-

mään työntekijöiltä enemmän ja antamaan palautetta. Tämä on vaikuttanut siihen, että työntekijät tuovat enemmän asioitaan esille ja ottavat enemmän vastuuta.

Moni ihminen on ruvennu niinku sillä tavalla kukoistamaan kun on osannu osottaa sitä kunnioitusta sillä tavalla että tuo sinun mielipide on tärkeä ja me monista asioista ollaan eri mieltä mut tuo oli tärkeä ja tuota pitää niinkun kehittää ja viijä etteenpäin...

Ainaki sen sen niinkun siinä työyhteisön tasolla tämä et ois niinkun itelle semmosen vuorovaikutuksen vuorovaikutuksen et innostaa ihmisiä vuorovaikutukseen...ja ja kysymmään ja mitens myö tämä nyt tehtäis tai.. tai että tuota kun joskus kun on ajatellu ehkä silleen ja ehkä työyhteisöki ootanu että minä nyt valmiiks sanon sitten näin ja näin.

Kehittämisen aloittaminen koettiin haastavana tehtävänä. Kehittämisprosessi oli tuottanut ideoita ja vetäjältä oli saatu vinkkejä osallistavaan työskentelyyn. Osallistavaa työskentelyyn liitettiin kysyvä työskentelyote, jonka kautta työntekijät saataisiin innostumaan kehittämisestä.

Nythän mä keksin mitä mä oon saanu tästä prosesista! ...mä oon oppinu tästä sinun työskentelytavasta semmosta tota että että et tavallaan että saahaan ihmiset keskustelemaan ja pohtimaan ja miettimään...mä oon aina siitä palauttanu.

Täytyy vaan miettiä miten sitä alottaa ..minusta siinä oli hyviä ideoita niinku itelle tuli että millä tavalla sitä voi ja paljonhan sai niinku vinkkejä sulta siihen että miten voi tehdä niinku sitä että .. että ei anneta vaan valmiita vastauksia vaan ruvetaan miettimään ja mitä kaikkee...

Muutosprosesseja lähti kehittämistyön aikana liikkeelle. Prosessi avasi ajatuksia myös toisenlaisesta tavasta toimia johtajana, enemmän työyhteisöään osallistavasta tavasta.

Oon innostunu ja tota sitte sen että tämän prosessin aikana miettiny sitä että miten asioita voisi tehdä toisella tavalla.

Nyt on silleen nyt ihan kokonaisvaltaisesti sitä ihan niihin tärkeisiin siihen kehittämiseen sen sisällön kehittämiseen ei vaan niinku semmoseen työnjakoon tai kun aina puhutaan näitä kun puhutaan delegoinnista kuinka tärkeä on delegoida hommia... mutta osallistaminen on tavallaan ihan erilaista.

## 7.2 Kokemuksia kehittämisestä

### Kehittäminen osa arkea ja työtä vai ei?

Ryhmässä koettiin kehittäminen tärkeänä asiana. Kehittäminen koettiin toisaalta osana arkea ja ammatillista työtä, toisaalta irrallaan arjesta olevana asiana. Kehittäminen nähtiin myös osana ammatillista vastuuta omassa työssä, sekä johtajana että työntekijänä. Eräs johtajista nosti esille, että kehittäminen vaatii toiminnan jatkuvaa uudelleen arviointia ja hyvien käytäntöjen pohtimista.

Ei se oo niinku projekti vaan se on jatkuvasti siinä työn ohessahan se menee et ainahan sie mietit miten tämän vois paremmin, onko tästä jotain kehittämistä.

Se on jo se ammatillinen vaade tiettyssä mielessä mutta siinä on jo kyse että onko riittävän pätevä ammatilainen sit viime kädessä...et ei nyt kaikkien tarvi olla siis suuna päässä kehittämässä en tarkota sitä...

Kehittäminen koettiin osana nykypäivän työelämää ja sen ammatillisia vaatimuksia. Kuitenkin kehittäminen koettiin vaativaksi tehtäväksi kaikenlaisten vastuiden lisääntyessä. Jotkut kokivat kehittämistyön lisätyönä ja arjesta erillään oleva asiana. Sille ei tuntunut riittävän työajalla riittävästi aikaa. Työmäärän koetaan lisääntyneen. Jotkut kysyivät: Mistä aikaa kehittämiselle? Yksi haastateltavista koki, että omaa työtään ohjailtaan muualta. Haasteena koettiin ajankäyttö. Voimavaroja vaatii muutokseen suhtautuminen. Työ tuntui erään haastateltavan mielestä hektiseltä. Kiire töissä vaikuttaa siihen, ettei rauhaa kehittämiseen löydy ja on helpompi olla ns. paikallaan.

Mä ite koin sen vaativana tehtävänä mutta...kyl se täytyy olla ja se että nykyään tulee siis nyt tulee niin paljon työssä haasteita että on kaikenlaista uutta mistä sä joudut olemaan vastuussa...

...miten niinku tavallaan heittäytyy siihen siihen kehittämiseen niinku tavallaan siinä arkisessa työssä... jotenkin ne oli niin eri maailmoita että et miten niinku tavallaan pistää se vaihe päälle...minusta ei oo ollenkaan paha mikkää kehittäminen...et se on ihan hyvä niinku pohtia pysähtyy mutta... me on ootettu että tasottuu nää työmäärät mutta kerta kaikkiaan en tiedä ei vaikuta yhtään siltä minusta vaan vauhti on koventunu.

## Kehittäminen lähtee itsestä ja ryhmästä

Johtajista osa koki, että jos työyhteisössä päästään pitkän aikavälin kehittämiseen, on muutokseen mahdollisuus enemmän kuin sellaisessa, että yksi ihminen kerrallaan käy koulutuksessa. Oivallus syntyi siitä, että kehittämiseen ei tarvita ulkopuolisia voimia. Ryhmä vahvisti ajatusta siitä, että meillä on esimiehinä osaamista myös kehittämiselle, kun saamme tukea toisistamme esimiesten ryhmässä. Ryhmä voimisti luottamusta omaan voimaan kehittäjänä ja ryhmästä sai tukea omalle kehittämistyölleen omassa työyhteisössä.

Niinkun sit tuntuu että aika kyynisesti suhtautuu niinku tähän mitä hyötyy mistäkin aina on että ja mikä hyöty sanottaa koko talolle sitten on että jos yks sit jossain on ja tuota sitten...tavallaan tuommonen niinku tarkasteltais pitkällä niinku aikavälillä niin se ois varmaan ihan hyvä.

...se luottamus siihen että myöhän ite kyllä tuota pystyttään niinkun kehittämään ja se oli varmaan niinku semmonen aika aika semmonen huikee juttu että eihän siihen mittään guruja aina niinku tarvita.

Esimiesten ryhmän kehittämisprosessi aiheutti kiinnostuksen, ehkä tarpeenkin uuden oppimiseen ja opiskeluun. Prosessi koettiin ainakin yhden vastauksien osalta voimaannuttavana kokemuksena ja kehittämisosaaminen tuntui lisääntyneen.

... tuota teemaa piän niinku tärkeenä et niinku edelleenki sitä pittää niinku opiskella joka päivä.. ja sitte tavallaan tämmöstä kehittämis... prosessissa siinä niinku tarvii semmosta semmosta vahvistumista ja semmosta opetteluun että... et niinkun sit ois hirmu hyvä jos niinkun nyt tuntus siltä että vois vaikka opiskella jottain uutta lissää että...tai ainaki sit opiskella sillä tavalla vaikka ei ois missään niin... vaikka niinku itseoppimalla.

Kyllä se niinku on jännää jännää ja meistä itestämme se löytyy se voima.

## Uudet asiat käytäntöön

Uusien asioiden käytäntöön, työyhteisön arkeen saaminen on haasteellista. Johtajat kokivat, että kehittämiseen ei riitä pelkästään asioiden ajattelu tai ideointi. Uusien asioiden käytäntöön saaminen koettiin haasteellisena. Teemahaastattelussa ilmeni, että kokemus esimiestiimin kehittämistyöstä oli myönteinen. Yksi johtaja toi esille, että kehittämisessä täytyy etsiä se olennaisin asia, johon panostetaan.

... ei tää nyt ollu niin kauhee lisätyö muta tota että siinä tuli mietitty siten näitä asioita.

Täytyy niinku miettiä et mikä on ehkä se olennainen et..mihin sit sen niinku ne itsensä ja työyhteisönsä voimat aina sitte sitoo.. niin aina on kehitettävää et mistä sit lopulta lähdetään ehkä me just...

Kehittämisprosessi oli saanut liikkeelle uudenlaista kehittämisvirettä työyhteisöissä. Johtajat pohtivat, kuinka työntekijät saadaan mukaan kehittämiseen. Kehittäminen ei voi olla yksin johtajan tehtävä. Haastateltavat kokivat, että työkavereiden motivoiminen mukaan muutosprosessiin saattaa olla haasteellista.

Se tosi pinnalla on se meidän kehittämisasia...ihan niinku se että milloin tehhään ensimmäinen pijetään ensimmäinen palaveri ja sit semmosta ehkä niinku omassa toiminnassa sillä tavalla että yrittää ajatella sen sillä tavalla että millä tavalla sais ihmiset aktiivisesti ite niinkun miettimään niitä prosesseja...

Ei se niinku sillä tavalla etene jos se vaan yhen juttu.

### **7.3 Johtajan työ ja rooli muutoksessa**

#### **Johtaja moniäänisyyden johtajana**

Haastateltavat kertoivat kokemuksiaan muutoksista johtajan työssä. Johtajan työ koettiin olevan muutoksessa. Johtamiseen tarvitaan enemmän yhteistä pohdintaa, tieto ei ole enää pysyvää. Monet kokivat, että johtamistaitoja täytyy päivittää. Johtamiskulttuuriin halutaan lisää avointa dialogia, jossa monenlaiset äänet otetaan huomioon.

Mä oon tottunu hirveesti tekemään yksin päätöksiä et tälleen että blää blää blää...vaan mä oon joutunu opettelemaan semmosen että mä esimerkiks laitan keskusteluaiheita ennen kuin meillä on palaveri et aivan et pohditaan tämmönen ja tämmönen asia...

...onko meillä ideoita itellä miten tää menis kivuttomimmin.. jokainen vois miettii ja sitten pohditaan yhdessä ja laitoin ne kysymykset.

Haastateltavien mielestä kaikenlaiset ideat ja äänet olisi hyvä ottaa yhteiseen keskusteluun ja jokainen on vastuussa myös kehittämisestä. Johtajan ei tarvitse aina selvittää kaikkea itse, vaan vastuu on jokaisella. Työntekijällä nähtiin olevan ammatillinen vastuu osallistua ja tuoda oma äänensä esille. Johtajan tehtävä on tarjota tilaisuus kaikille äänille. Johtaminen haluttaisiin nähdä yhteisenä. Toivottiin, että työyhteisöt voisivat



vaikuttaa organisaatiossa ja osallistua. Johtaminen ei tapahtuisi ylhäältä alaspäin tapahtuvana vaan siinä olisi enemmän tasavertaista vuorovaikutusta.

... mitään ideoita ei tyrmätä heti tai sanota et ei myö tarvita vaan kaikki on ainakin niinku käyty ja juteltu.. toiset vaikka sanoo että hei tää ei niinku ole..mut se on avointa ja et jokainen on vastuussa.

Meijät on otettu niinku ammattilaisina... jo se meidän ammattilaisen rooli mun mielestä on jo semmonen että se vastuullistaa ihmisen itsensä myöskin ilmaisemaan sen mielipiteensä.

### **Jaettua asiantuntijuutta ryhmässä**

Eräs johtajista oli vienyt käytäntöön esimiesten ryhmässä jaetun uudenlaisen strategian lähestyä työntekijöitä ja saada heidän ajatuksensa ja aiheensa esiin palaveria varten. Eräs johtaja oli tehnyt työntekijöilleen oivaltavan kysymyksen, joka oli ollut keskustelua avaava kysymys. Toiset ottivat kysymyksen käyttöön omassa johtajan työssään.

...vaan mie meen sinne kahvihuoneeseen istummaan ja kysyn mikä teitä puhuttaa, se on aika hyvä.

Mie oon sanonuki että ei oo mitään esityslistoja että kirjaan ylös ja sitte mitä työ ootte miettiny.

### **Varhaiskasvatuksen laadun ohjaus tarvitsee tukea toisilta**

Varhaiskasvatuksen laadun ohjaukseen toivottiin organisaatiossa enemmän tukea. Esimiesten ryhmän mahdollisuudet osana ”laatuaketjua” tunnustettiin. Ryhmän toimintaan esimiehet toivoivat saavan jatkoa kehittämistuntien tai varhaiskasvatuksen laadun tarkastelutunnin muodossa.

Musta tää on hirveän tärkeä asia päivähoidon laatu mut se vaan tahtoo vaan jäähä kuule jalakoihin ja tavallaan että oisko se kehittämistunti niinku varhaiskasvatuksen laadun tarkastelutunti tai tämmönen et se tois niinku säännöllisesti jossakin vaiheessa vuotta.

...mulla tavallaan on huoli siitä ollu että tuota hei että tuota ku kenttä on kuitenkin minusta sen tuonu julki että heillä on tämä että hyö kaikkee muuta sieltä ylhäältäpäin sanellaan kaikkee näitä ja tavallaan että kenttähän sen näkkee ja mihin mejän resurssit riittää ja tavallaan että tuota varmaan hirvee tarve ois tätä tuua että se vaan näköjään se vaan...

### **Johtajan rooli kehittäjänä on haastava**

Johtajan rooli valmentajana, johon liittyisi kouluttajan tai kehittäjän rooli, tuntui monesta vieraalta. Eräs haastateltavista koki, että tarvitsisi koulutusta mikäli kehittäjän rooli johtajana voisi tuntua luontevalta ja siihen olisi tarpeeksi itsevarmuutta. Kehittäjän rooli esimiehenä koettiin haasteelliseksi. Johtajan työhön eivät kaikki liittäneet kehittäjän roolia, vaikka osa pohtivat uusia tapoja toimia osallistavana ja kehittävänä johtajana. Yhdelle johtajista oli herännyt kysymys, johon liittyi oman johtajan ammatillisen työn vahvistamisesta kehittämisen suuntaan. Hän pohti myös nykyisiä työelämän kehittämisen vaatimuksia.

...mä nyt uskon että sitä jatketaankin että silleen että mitä sitten niinku vaatisi et mitä se siltä esimieheltä vaatii vaatii ja tota... ja miten sitä niinkun osais sitä mitä .. varmaan sitä pitäis niinku opiskella sitä että mitä se tarkoittaa sitten... Mutta en nyt oikeen tosiaan tiijä että...

... saako tätä minun työtä tehdä sillä tavalla minä niinku minä oon tähän asti tehenny jotenkin niinku se ..se ihan niinku tuota tietyllä tavalla kyseenalaisti sitte että onko saako tätä työtä tosiaan tehdä näin? Et on niin tuota jotenki siinä mit mihin on jämähtäny paikalleen.

Kahden johtajan vastauksissa tuli esiin ajatus siitä, että johtaja on kuin ”profeetta omalla maallaan”. Ulkopuolista kehittäjän ajatukset saatetaan työyhteisössä ottaa vakavammin kuin oman johtajan.

... et sitä ei oo niinku tietyllä tavalla kun sehän on vaan mejän päiväkodin työntekijä siis sitä ei oikein niinku hirveen noteerata että monestihan kun meille tullee joku muu... joka sannoo sen saman asian niin sillä on paljon enemmän painoarvoa.

### **Tietoa ei enää voi vain yksin johtaja hallita**

Johtajilla syntyi ajatuksia tiedon hallitsemisesta. Tietoa ei ole pelkästään johtajilla. Johtajat eivät voi myöskään voi luottaa omiin tiedon lähteisiin ja kanaviin, tiedolla ei ole pysyvyyttä. Tietoa täytyy etsiä ja jakaa yhdessä nykypäivän muuttuvissa olosuhteissa.

Jotenki mie oon nyt luovuttanu siitä ajatuksesta että minulla ois se tieto.

Niin entisessä oli tietto kun se kun on sanonu öö... ja se ja se ihminen puhunu silloin mulla on kaikki tieto hallussa, katson sieltä ja sieltä...tosiaan joutunu ehtimään tietoo ja sitten kun pikkuhiljaa palaset lok-

saattaa sitten se onkin se tietokanava jo muuttunu...saattaa olla että se on jo viikon päästä että tästä pisteestä ei haetakaan vaan se on tuolta

## 7.4 Kokemuksia kehittämisprosessista

### Kehittäminen on haastavaa

Työn jatkuvaan kehittämiseen koettiin kuuluvan kyseenalaistaminen, perustehtävän pohtiminen, ja jatkuva arviointi. Kuitenkin hyvin haastavana koettiin muutokseen lähteminen. Varsinkin pitkän työhistorian samassa työpaikassa tehneet johtajat kokivat muutokseen lähtemisen varsin haastavana tehtävänä.

...et tavallaan sitä kyseenalaistamista ja sit sen perustehtävänki miettimisessä kyllä siinä niinku aina on niinku tarvetta ja korjaamista.

...se varmaan on niinku se semmonen se tunnettu vanha jäärä joka ei hirveesti niinku oo semmosia muutoksia niinku vieny etteenpäin.

### Kehittämisprosessi herätteli ajatuksia

Kehittämistuntien tapaamiset koettiin tärkeänä keskustelun ja pohdinnan paikkana, jopa koulutukset ylittävänä oman osaamisen kehittämisen muotona. Kehittämisprosessi aiheutti muutoksia ajattelun tasolla, toiminnan tasolle ei kehittämisprosessin aikana kunnolla yletytty. Yhteinen pohdinta ja tiedon luominen tuotti materiaalia, johon voi jatkossakin palata ja pohtia asioita. Johtajien oli aika vaikea analysoida, mitä he olivat saaneet prosessista. Mitään suurta ja kovin näkyvää ei ehtinyt kukaan saada, mutta pieniä muutoksia, herätyksiä ja ajatuksia. Keskustelu ryhmässä koettiin tärkeäksi ja antoisaksi.

Jossain vaiheessa tätä prosessii varmaan kun mietittiin mietittiin tätä sisältöä ja niin silloin tuntu että tää oli niinkun yks niistä parhaista niinkun kokemuksista tässä näissä johtajakoulutuksissaki että jotenki se eniten ehkä sitten liikautti niinkun niitä ajatuksia että vaikka sitten ne on... jäi ehkä sinne ajatuksen tasolle mutta silleen että tää oli tosi hyvä

Se oli semmonen tämmönen raikas semmonen niinku kevätsade tai tämmönen et se siitä niinkun sai siihen ajattelluun paljon tuota sitte uutta ja ehkä sitten jottain voi sitten aina pikkuhiljaa kun sen muistaa mie nyt oon ne kaikki säilyttäny niin sillä tavalla niinkun niihin pittää vaan aina palata

et silloin ajateltiin tuota ja esimerkiksi tämä osallistaminen niin siihenhän kerättiin paljon niitä ajatuksia

sain varmaan ainakin sitä että pääsin alulle ja sain vähän niinku pontta lähtee viemään asioita eteenpäin ja niinku päätin aloittaa pääsin aloittaan siis jostakin

### **Kehittäminen tarvitsee suunnitelmallisuutta ja systemaattisuutta**

Kehittämisen eteenpäinvieminen arjessa koettiin haasteelliseksi tehtäväksi, erityisesti niin että keskustelu menisi kehittämisen tasolle. Palaverissa käydään paljon keskustelua, mutta kehittäminen tarvitsee suunnitelmallisuutta ja systemaattisuutta. Prosessin aikana suunnitelmallisuus ja systemaattisuus nähtiin haasteellisena tehtävänä mutta tarpeellisena kehittämistyön kannalta.

Enemmän niinku pitäis...rohkasta toisia niinkun keskustelemaan ja uudistamaan...musta tuntuu että keskustelua käyään nyt niinku enemmän mut sitten aina sen oon huomannu että nyt puhuttiin mutta entäs sitten eli tavallaan et sen loppuun vieminen vieminen niin tuota et se jää sit sen puhheen tasolle.

Nyt on niin monta semmosta projektia mitä on alottanu kauheen suurisuuntaisesti että ihan semmoseen omaan ehkä varmaan semmoseen pitkäjänteiseen suunnittelelmattomuuteen ne on kaatunu että ne on sit vaan pikkuhiljaa jääny.

Näihän sitä helposti puhutaan et pitäis sitä tätä ja tuota ja näin mahtavat ideat mutta se että miten viiä sen yhen...

### **Kilpailevia muutosprosesseja voi olla useita**

Työmäärä ja organisaation muutokset estivät täysipainoista keskittymistä juuri tähän esimiestiimin kehittämisprosessiin. Kilpailevia muutosprosessien eteenpäinviemisiä oli useita.

... niin paljon tavallaan niinku niitä muitaki semmosia uusia kilpailevia asioita joihin pitää niinku sitä aikaa riittää esimerkiksi tässä tämän kehittämis-tehtävän jonka mie aattelin itelleni tänne... niin sitä on pantu alulle ja niin edelleen mut se fakta että nyt on pakko oikeesti niinku monta muutaki asiaa viedä eteenpäin että se on pikkusen ehkä nyt taka-alalla...ei hävinnyt eikä mihinkään on siellä mutta se ei oo nyt se mihin ollaan aktiivisesti pystytty keskittymään.

Paljo on projekteja taloissa on tosi paljon kaikenlaista....että on moneen suuntaan..hanketta.

### **Onko muutos aina tarpeen?**

Eräs johtaja koki muutokset niin, että joka muutos ei aina ole hyvästä. Muutokset herättivät epävarmuutta. Muutokseen saatetaan lähteä ilman kunnollista alustavaa suunnittelua.

...hyvää työtä tehty ja muutos ei oo aina hyvästä.

...ja koko ajan on muutettu kun oli tota kaiken.. siis koko ajan piti hyväksyä sitä muutosta ja tuli semmonen et okei mennään siihen muutokseen ja tehään niin kun on sanottu sit huomaski et siellä ei ollukaan valmiita kaavoja.

### **Kehittämisen kohteen ja vision täytyy olla ryhmässä jaettu ja ymmärretty**

Omat vireillä olevat kehittämisprosessit pohdituttivat. Johtajalla saattoi olla selkeä visio kehittämisen kohteesta, mutta kehittämisprosessin aloittaminen osallistavalla tavalla mietitytti. Samoin se, kuinka työyhteisö saadaan sitoutumaan kehittämiseen. Haastattelut näkivät, että kehittämiseen tarvitaan tarve, joka nousee työntekijöiltä tai johtajilta itseltään ja visio on jaettu. Kehittämiseen tarvitaan oma halu ja tarve. Jos ulkopuolinen tulee kertomaan ja vaatimaan muutosta, se ei tunnu silloin omalta ja siihen ei sitouduta.

Sitä mie ehkä eniten jännitän että miten mie vien nää asiat nyt sinne että nää ei tuu nyt silleen että nyt tuli niinkun nyt tuli pomo tuli sanommaan

... puhuit siitä että pitäis ruveta kehittämään tätä meijän päivähoitoo...niin kato kun se ei niinkun kun se ei niinku nouse se tavallaan omist.. semmosesta niinkun... jos joku toinen sanoo niin se kuulostaa niinku ihan että hohhohhoijaa

... mutta kun aatellaan että sittenkun se tulee semmonen silloinkun sen ite ja sen asian on tavallaan sisäistänyt ja on niinku visiot ja se että ne visiot on silleen yhteiset että mitä me nyt ruvetaan tekemään...

### **Vetäjän rooli ja tehtävä prosessissa**

Vetäjän innostajan rooli koettiin tärkeäksi. Vetäjän tuttuus ja työkentän tuntemus koettiin helpottavana tekijänä. Vetäjä oli kärsivällinen suhteessa kehittämistehtävään, ja antoi tilaa johtajien omille ajatuksille ja toiveille.

Jotenkin olit mejän kanssa samalla samalla aaltopittuella ja tälleen niinkun kuitenkin hyvin niinkun siinä että oli niinku selekkeesti että sinä tiijät sen arjen missä kukakin on

... et semmonen olo et sinä uskot siihen asiaas ja tehään nyt sitten miten miten jatkossa niinkun ohjaa... ja semmonen innostava ja sit taas että vaikka meillä ne tehtävät oli vähän huonosti tehtyjä niin ei tarvinnu kokee sitä että on niinkun.. et lähettiin sit siitä ja mietittiin siitä tilanteesta.

Eräs johtajista koki, että ohjauksessa oli helpompi tehdä ja edetä myös omassa kehittämistyössään. Ohjaus selkeytti prosessia ja kehittämistunnin työskentelyä.

... et en ollenkaan että minäpä teen tän näin vaan niinku hirmu mielelläni oon toisen ohjauksessa.

Semmonen minusta auttava ja selkeytti sitä... et sit aina kun jos et tuota ite niinku niitä ei muistanu tai tuota oli huonommin tehny näin niin niistä sai heti kiinni...

Kaksi johtajista oli kokenut aluksi kehittämistyön aloittamisen vetäjän taholta hieman painostavana. Organisaatiossa oli ollut paljon muutoksia. Vetäjän motiivi kehittäjänä ryhmän jäsenten tarpeiden takia kyseenalaistettiin. Opinnäytetyöhön tähtäävä opiskelu tuotiin esille vetäjän motiiviksi.

... sitte tullee tämmönen joka ei oo nähny tätä mejän ei oo vuosien koke-musta että sitten tota hei että tiijän että lähtökohat on varmaan oma opi.. opiskelun etteenpäin vieminen ja sitte tulee että hei kehittämistä että minusta tuntu että hyvänen aika ethän sinä tunne mejän talloo et tiijä miten me ollaan työskennelty että sitten sinä tuntu että hei me ollaan niinku paikoille juuttuneita että mejän pittää ruveta kehittämään niinku se tuli niinku se halus jotenki niinku ulkoo jotenki niinku sillai mutta se tasottu siinä.

... et nimenomaan se aikapula et et toisaalta mie ehkä oon niinku sen koin ehkä semmosena niinku hankalana et mie ymmärrän kun tämä on siun.. siulle tärkeä työ ja siun elämän kannalta hirmu merkittävä niin siinä mielessä et et kun se miun näk.. et kun se miun tilanne on niin erilainen.

## 7.5 Vertaisryhmän merkitys

### Esimiesten ryhmästä tukea omalle kehittämistyölle

Esimiesten ryhmä myös auttoi kehittämistyön edistämiseen omassa työyhteisössä. Esi-  
miestiimistä saatiin tukea oman työyhteisön kehittämisprosessille ja kehittämistyö lähti  
hyvin käyntiin ainakin joidenkin mielestä. Ryhmällä oli merkitystä myös oman kehittä-  
mistyön edistämisen kannalta. Ryhmä kontrolloi ja aikatauluista oli helpompi pitää  
kiinni.

Oli helpompi niitten kans viijä sitä asiaa eteenpäin kuin että minä ruppei-  
sin täällä yksinään puhumaan että hei miun kuuluu kehittää... et mulla oli  
niinku taustatuki siellä et me ollaan tää yhdessä ajateltu ja kaikki joka iki-  
nen tää on niinku johtajan johtajan tota tehtävä huolehtii tästä tavallaan et  
se ryhmä pönkitti sitä taas sitä niinku sitä etteenpäin viemistä...

Jotenkin ryhmä on ihan minusta ryhmä oli tosi kiva...hyvä ja tavallaan se  
varmaan pittää sitä ryhtii sillai yllä... että yksin jos pitäis mielessä että  
mun pitäis kehittää niin helposti tässä arjen kiireessä...se jäis... helposti et  
ei pysähdy et sitten taas kun siellä joku pittää aikatauluista...nyt on taas  
tämä muistuttaa siitä.

### Vertaisryhmätyöskentelyllä on merkitystä

Kehittämistyön edistämiseksi nousi ryhmän tuen merkitys keskeiseksi asiaksi. Ryhmä  
nähtiin innostavana ja voimaa antavana. Ryhmä koettiin turvallisena ja vuorovaikutusta  
tukevana. Toisilta koettiin saavan apua ja ideoita omaan työhön. Vertaisten kanssa kes-  
kustelu nähtiin erittäin tärkeänä. Ryhmän kokoontumisten merkitys nähtiin nimenomaan  
vertaistuen- ja vertaisoppimisen kannalta. Yhdessä jaettiin tietoa ja kokemusta.

Samoin keskustelu vertaisten kanssa laajensi näkökulmia. Jäsenten välillä ei ollut jännit-  
teitä liikaa. Erityisesti korostettiin ryhmän koon merkitystä, pieni ryhmä koettiin hyväk-  
si. Keskustelun syventyminen kehittämisen asteelle tarvitsee haastateltavien kokemuk-  
sen mukaan pienen, turvallisen ryhmän.

Vertaistuen merkitys niin siinä minusta oli niinkun tärkeä ja kun oli niitä  
kysymyksiä niinku tavallaan että... se niinku innostaa ja antaa voimaa se  
että ja uusia näkökulmia niin se on toisen toisen niinkun kanssa keskuste-  
lu.

Se on musta tosi tärkeä että voi peilata niitä omia ajatuksiaan toisten ih-  
misten kanssa jotka suurin piirtein niinku tekee samaa työtä...ja ja siitä voi

sitte oppia hyvin et toinen tekee varmaan vähän eri tavalla ja aattelee vähän eri tavalla ja ja sitte kun ne ajatukset jaetaan niin ehkä siinä syntyy itsellekin jotain uusia ahaa-elämyksiä.

### **Vertaisryhmä tukee oppimista ja kehittämistä**

Ylhäältäpäin, johdosta lähtevät koulutus- ja kehittämistoimet eivät aina välttämättä tavoita kentän toiveita. Tarpeena ja hyödyllisenä nähtiin keskustella koulutusten asiasisältö pienemmässä ryhmässä tai kollegan kanssa.

Koulutus oli viimeviikolla kentän toiveesta... että huomas sen että ihmiset ei saaneet siitä ei päästy vielä että jos se lähtee tuolta ylhäältäpäin niin se ei välttämättä tavoita sitä mitä myö kentällä halutaan.

Jos ois ehtiny vaikka niinku omalla pienellä porukalla käydä heti niin ois varmaan palvelu elikkä ne tavallaan ne jääpi ne asiat sinne hyllylle odottamaan niinku tavallaan sitä palaamista...

Kaikki kokivat keskustelut hyvinä ja yhteinen pohdinta koettiin tärkeäksi ja pysähdyttäväksi. Jatkossa ryhmän työskentely pedagogiseen kehittämiseen keskittyvänä ryhmänä nähtiin tärkeänä ja merkityksellisenä. Teemoina voisi hyvinkin olla varhaiskasvatukseen laatuun liittyvät teemat.

... niin sit sekin että vaikka nää on tietyt talousasiat ja muut niin vois ottaa jonkun varhaiskasvatusteeman tai vaikka jonku pienryhmäteeman tai kasvunkansiot teeman ... ei sen tarvi olla näitä... mikä talo päivystää tai mikä vaan vaan tämmösiäki niinku...näitä työhön liittyviä sisällöllisiä asioita.

Täähän on enemmän kun keskusteluteema koska tässä tavallaan et se keskusteluteema ja se keskustelu saattaa jäädä vaan siihen...oiski joku jatku mo sillä.

### **7.6 Kokemuksia kehittämisprosessin aikana käytetyistä menetelmistä**

Muutammat johtajat saivat prosessissa käytetyistä kehittämismenetelmistä ideoita ja välineitä omaan työhön. Samaistuminen vetäjän työskentelyyn auttoi rohkaistumaan menetelmien käyttöönotossa. Keskustelu on tärkeää, mutta ei riitä kehittämistyöskentelyssä, menetelmistä voi olla tukea kehittämistyön eteenpäin viemisessä. Erilaisista malleista on apua työn kehittämisessä. Moni koki todella hyödyllisenä, että joku kirjasi ja koosti



materiaalia prosessin aikana. Dokumentointi prosessin aikana koettiin hyvänä ja jatkossa materiaaliin saatettiin palata.

Näistä sai ideoita ihan it... että käyttää näistä...niin että niitä voi ihan hyvin... ihan palaverissakin jopa tai ihan missä... vanhempainillassa käyttää tai...

Tälleenhän se menee että teorioitten kans ruppee miettimään niitä ihmisiä niitä juttuja...kun sä annoit aina tämmöstä materiaalia niistä meidänkin jutuista.. niinku esimerkiks fokushaastattelun tulokset.

**Välitehtävät** koettiin hyvinä ja niihin sisältyneet koonnit jäivät prosessista dokumenteiksi, joista ainakin yksi johtajista koki että niihin on mukava palata myöhemmin.

Kyllä ne sitten kun otti mieki vein kotiin iltalukemiseksi kun en täällä kerinny niitä niin että kyllä niistä tuli ajatuksia heräs että ihan tuota tarpeellisia ihan hyviä tuli että se on pakko kun on joku välitehtävä sun on pakko ttaa se aika ja ruveta tekemään.

No välitehtävistä minulla oli niinku sillä tavalla semmonen kuva että ne ei ollu liian laajoja että se niinkun ja sit se varmaan vähän niinku piti välilläkin sitä mielessä että mikä se on meillä nyt tässä se menossa.

**Oppimispäiväkirjan** käyttö koettiin prosessissa vaikeaksi käyttää. Moni koki, että olisi ollut helpompi kirjoittaa heti kehittämistunnin jälkeen ajatuksistaan ja kenties tukena olisi voinut olla joitain kysymyksiä.

Tuo oppimispäiväkirja tietysti jäi vähän vähälle.. ja nyt kun on oppimispäiväkirjaa monessa... että sitä ei vaan sitä ei oo vaan oppinu käyttämään.

Sitä oppimispäiväkirjaa ei tullut tehty.. ja sit jotenkin niinkun ehkä nyt jäläki kätteen niinkun ajattelisin kun ei oo tottunu semmosseen niin ehkä ei ollu sitä tavallaan ehkä sitä ois pitäny käyä läpi sitten enemmän...

**Miellekartta** koettiin hyvin mielekkäänä tapana käsitellä asioita ja nostaa esiin ajatukset. Miellekartta auttoi hahmottamaan asiat ja erilaiset asioiden yhteydet keskenään.

Se on kans minun tapaan niinkun hahmottaa asiat niin se että on tuota et se on tehty niinkun näkyväks ja siihen voi palata.. minnuu niinku hirveesti tuki niinku se ja eilenki kun katoin niitä niin tuota.. ai niin tuommosta puhuttiin ja suurin osa niistä mennee kuitenkin niinku tulee ja mennee niistä asioista että minusta se oli hyvä...hyvä kans se miellekartta.

**Fokusryhmähaastattelusta** oli jäänyt monille mukava muisto. Keskustelu oli runsasta ja monet äänet tulivat avoimesti esiin. Kysymykset tukivat keskustelun jänteveyttä.

Ensin kun mietti että nauhotetaan mut jotenki nehän meni hirmu luontevasti ja varmaan siinä oli niinku taustalla ne että että oli niinku semmonen jokkaisen mielipidettä kunnioitettiin...ja tuota ei kellään ollu mittään semmosia rooleja että silleen tasavertaisesti, avoimesti oltiin siinä mukana

Joku tämmönehän on varmaan hyvä tapa minusta koota että siitä mitä ehkä on noussu otetaan siitä ne tietyt asiat ja ruvetaan sitten pohtimaan ihan niinku selkeesti joihinkin kysymyksiin nähden.

Kehittämisprosessin aikana käytettyjen menetelmien jatkokäytöstä omassa johtajan työssään oli hyvin erilaisia kokemuksia. Eräs haastateltavista koki, että motivoitui ottamaan käyttöön erilaisia kehittämismenetelmiä omassa työssään. Toinen koki kehittämismenetelmien käytön hankalana tai teennäisenä, enemmän ulkopuoliselle kehittäjälle kuuluvana. Ainakin yksi koki kehittämismenetelmien käyttöönoton arjen työkaluina hankalaksi. Hän mielsi kehittämismenetelmien käytön mieluummin ulkopuoliselle kuuluvaksi. Kuitenkin ennen palavereja lähetetyt kysymykset, välitehtävät tai asialistat eräs koki tärkeiksi työkaluiksi ja haluaa niitä työyhteisössään käyttää.

Vetäjän ehdotetut osallistamis- ja kehittämismenetelmät koettiin hyvinä. Ainakin yksi koki, että menetelmistä saattoi tulla johtajan työkaluja jatkossa.

... kyl minusta ne learning cafe-tyyppiset ja sit nää miellekartat ja nää swot-analyysit et hirveen vähän niitä on tullu tiiätkö missään arkityössä vastaan että siitä annista mää oon sulle tosi kiitollinen et ne varmaan tullooki mejän ihan semmosiksi ...työkaluiksi.

... niitähän on käytetty niitä miellekarttoja ...mutta sitten taas onko täällä me tehty niin ei ehkä sillä tavalla... musta se on aina helpompi niinku ulkopuolisen ottaaki ... se on varmaan se uskallus siihen että lähempä ja otanpa tämän...

## 8 POHDINTA

### 8.1 Tulosten tarkastelu ja arviointi

#### **Kokemuksia osallistamisesta**

Osallistaminen- käsitteelle ja sisällölle ei löydetty yhteistä ymmärrystä, mutta asiaa lähestyttiin monesta eri näkökulmasta. Johtajat kokivat hyvänä asiana, kuten ideoiden ja ajatusten jakamisen ryhmässä. Osallistavasta johtamistavasta kiinnostuttiin, ja yhdessä pohtiminen avasi erilaisia tapoja toimia johtajana osallistavalla tavalla. Myös osallistavien menetelmien käyttöönottoaminen kosketi joitakin johtajia.

Uutta tietoa tuotettiin liittyen johtajan osallistamiseen ja siihen, mihin kaikkeen se mielestämme liittyy. Jaettua asiantuntijuutta oli ideoiden ja ajatusten jakamisen kirjo, joita keskusteluissa käytiin. Osallistamisen näkökulmasta ja moniäänisyyden kannalta tärkeäksi asiaksi prosessissa nousi kysymysten tekeminen työntekijöille. Oivaltava kysymys, jonka eräs johtaja oli omalla työpaikallaan esittänyt, lähti myös muille johtajille ns.”työkaluksi”. Kysymys kuului: Mikä teitä puhuttaa? Se toimi avaavana kysymyksenä työyhteisön huolien, mutta myös kehittämisen kohteiden kartoittamiseksi.

#### **Kokemuksia kehittämisestä, kehittämisprosessista ja menetelmistä**

Kehittämisprosessi kertoi johtajien asenteista, käsityksistä ja toimintatavoista suhteessa kehittämiseen. Kehittäminen koettiin haastavaksi, erityisesti se että arjen työn keskellä se jää taka-alalle. Kehittämisen siirtäminen osaksi arjen työtä on haastava tehtävä. Toisaalta kehittäminen saatettiin kokea niin itsestään selvänä, että se oli osa työtä ja sen arviointia. Kuitenkin kehittäminen nähtiin liittyvän tämän päivän ammatillisiin osamisvaatimuksiin.

Kehittämisprosessin alussa johtajat hieman epäilivät ja pelkäsivät, viekö tämä prosessi paljon aikaa ja tuleeko lisätyötä. Haastattelujen perusteella lisätyötä ei tästä prosessista liikaa tullut. Pikemminkin syntyi oivalluksia siitä, että kehittäminen olisi osa arjen työtä ja itse voisi toimia kehittäjänä omassa työyhteisössä. Uusista käytetyistä kehittämis- ja osallistamismenetelmistä kiinnostuttiin. Osa johtajista halusi ottaa niitä myös käyttöön-

sä, osalle käyttöönottoaminen tuntui epäluontevalle ja teennäiselle. Kehittämisen- ja osallistamismenetelmät olivat monille uusia tapoja työskennellä työtiiminsä kanssa.

Johtajat kokivat että mm. välitehtäviä on nykyisin koulutuksissa ja muissakin yhteyksissä. Joku johtajista pohti, voisiko joskus oman työryhmänsä tai tiiminsä laittaa selvittämään ja pohtimaan jotakin asiaa edeltä ennen palaveria. Kehittämiseen ei välttämättä tarvita ulkopuolista vetäjää, mutta siihen tarvitaan työyhteisön yhteinen jaettu visio ja sitoutuminen.

Pedagoginen johtajuus määriteltiin teoriaosuudessa mm. esimiehen kyvyksi ohjata alaisia kohti yhteistä päämäärää ja tehdä näkyväksi visiot ja tavoitteet (Taipale 2004, 119). Johtajat tiedostivat yhteisen vision tärkeänä asiana viedä pedagogista kehittämistyötä eteenpäin.

Kuitenkin tämä kehittämisprosessi oli kokonaisuutena interventio, väliintulo, häiriö, joka kyseenalaisti johtajuutta niin, että tarvitseeko johtajan olla myös kehittäjä. Jollakin prosessi oli myös aiheuttanut kysymyksen: Voiko tätä työtä tehdä enää tällä tavalla mitä olen tähän asti tehnyt? Pedagogisen johtamisen kirjallisuudessa tuli esille ajatukset uudistumisesta. Jos pedagoginen johtaja johtaa muutoksen tielle työntekijöitään, tuskin hän itsekään hyväksyy omassa työssään vanhan totutun toistamista (Taipale 2004, 74).

Oppiminen ei ole toimintaa, jonka tarkoituksena on omaksua vain aiempien sukupolvien luomaa. Jokainen sukupolvi ei siis voi toistaa edellisten sukupolvien tietoja ja toimintoja vaan tärkeä osa kulttuurista dynamiikkaa syntyy siitä, että tietoa sovelletaan uusissa tilanteissa. Aina on mahdollisuus, että mukaan tulee uusi ja luova ainesosa, joka muuttaa tiedon tai välineen olemusta tai merkitystä. (Säljö 2004, 127-128.)

Kehittäjän roolissa osallistin johtajia kehittämiseen sekä hyvällä että huonolla menestyksellä. Osa innostui kehittämistyön suunnitelmallisesta eteenpäin viemisestä, osa koki että se on luonnollinen osa työtä ja työn arviointia, että kehittämiseen ei tarvita mitään erikoista. Suunnitelmalliseen kehittämiseen tarvitaan kuitenkin motivaatiota ja merkityksen löytäminen. Siihen vaaditaan suunnitelmallisuutta ja systemaattisuutta. Johtajat kokivat, että oli hyvä, että ryhmä ja vetäjä ohjasivat prosessia.

Petäjä ja Koponen (2002, 148) toteavat, että ryhmässä tarvitaan käynnistäjä, joka ylläpitää etenemistä. Samoin tarvitaan rakenteen ylläpitäjä, joka muistuttaa aikataulusta ja tekee hyviä kysymyksiä. Motivoija pitää ryhmän sovituiden tavoitteiden mukaisessa

linjassa. Arvioitsija tekee yhteenvetoja ja arvioi toimintaa. Tarvitaan myös puhujia, jotka tuovat erilaisia näkökulmia esille (Petäjä & Koponen 2002, 148.) Olin kehittäjän roolissa se, joka ylläpiti kehittämisprosessissa etenemistä ja motivoi toimintaa. Puhujien roolissa olimme kaikki ja ryhmä tuki kehittämisprosessin eteenpäin viemistä.

### **Johtajan työ ja rooli muutoksessa**

Tieto koettiin nykyisin muuttuvaksi ja huonosti hallittavaksi, tiedon tulvaan ja käsitteilyyn tarvitaan tämän päivän johtamisessa jokaista työyhteisön jäsentä. Tämä asettaa johtajat uudenlaisen haasteen eteen: kuinka tehdä työyhteisöstä moniäänisyyden salliva ja sitä tukeva. Ropo ym. (2005, 33) mielestä jaetussa johtajuudessa arvostetaan moniäänistä tietoa ja vastuu sekä valta jaetaan työyhteisössä. Johtajien vastauksissa näkyi nykypäivän johtajuuden uudet haasteet.

Johtajan rooli kehittäjänä aiheutti ristiriitaisia vastauksia. Toisaalta kehittäminen koettiin osana arjen työtä, toisaalta ulkopuolelta tulevana vaatimuksena. Nykyisiin ammatilliseen osaamisalueeseen myös johtajilla liitettiin kehittäminen. Kehittämisprosessi oli aiheuttanut joillakin kysymyksiä ja epäilyjä omasta ammatillisesta kehittämisosaamisesta. Toisaalta prosessi antoi myös välineitä johtamiseen ja kehittämiseen, erityisesti työyhteisön osallistamiseen liittyen.

### **Vertaisryhmän merkitys**

Yleisesti ottaen ryhmä koettiin tärkeäksi vertaistuen paikaksi johtajille. Ryhmässä oli hyvä pysähtyä työyhteisöjen asioiden ja johtamisen äärelle. Ideoita ja tietoa voitiin jakaa ryhmässä. Ryhmä koettiin turvalliseksi. Tämä edesauttoi luovaa keskustelua ja oppimista. Havunen (2007, 108) toteaa ryhmän oppimisen pohjalla olevan yksilön oppiminen, turvallisuuden tunne ja lupa tehdä virheitä (Havunen 2007, 108).

Ryhmän koko nousi teemahaastattelussa esille. Ryhmän pieni koko todettiin hyväksi ja se edisti dialogisuutta. Dialoginen suhde mahdollistuu yleensä vain noin 5 hengen ryhmässä ja vuorovaikutuksen muodot muuttuvat ryhmäkoon suuretessa (Mönkkönen & Roos 2010, 140 – 141; Perkka-Jortikka 2002, 86). Ryhmän koolla on vaikutusta tasapuolisuuden kannalta, ne jotka eivät tuo omia ajatuksiaan muutenkaan aktiivisesti esille, passivoituvat aktiivisten osallistujien rinnalla (Havunen 2007, 143). Esimiesten ryhmän jäseniä oli yhteensä kuusi, tasapuolisuuden nimissä ihanteellinen.

Vertaisryhmä toimi tukevana ryhmänä omaan työyksikköön suunnatussa kehittämis-työssä. Jatkossa ryhmän toimintamahdollisuuksiin koettiin kuuluvan pedagogisen kehittämisen ohjaus.

## 8.2 Kehittämisprosessin arviointi

Vaikutuksia esimiesten ryhmän johtamiin työyhteisöihin ei tämän kehittämisprosessin pohjalta voida arvioida. Suoranaisia vaikutuksia johtamisen kehittymiseen ja varhaiskasvatuksen laatuun ei myöskään voida arvioida. Kuitenkin vaikutuksia johtajuuteen ja ajatuksia, käsityksiä sekä näkökulmia kehittämisen suuntaan nousi aineistosta. Tulokset kertovat moniäänisyydestä, joka näkyi vastauksissa ristiriitaisuuksina.

Varhaiskasvatuksen johtamisessa on pedagogisen johtamisen vaade. Samoin päiväkodin toimintakulttuurin rakentaminen on yhteisöllinen prosessi, mutta johtajan tehtävänä nähdään johtaa sitä (Karila 2001, 34). Kuten teemahaastattelun tuloksissa ilmeni, osa pelkäsi kehittämisen tuottavan paljon lisätyötä, osa näki kehittämisen osana omaa työtä ja jatkuvaa arviointia. Kuitenkaan arvioinnista puhuttaessa, siihen ei liitetty tavoitteellista ja suunnitelmallista työskentelyä. Jollekin oli herännyt kiinnostus lisäopintoihin, joka vahvistaisi kehittämisosaamista. Kuitenkin jotkut kokivat saaneen lisää välineitä kehittämisen johtamiseen.

Kehittämisprosessin tavoitteena oli pohtia johtajan roolia ja mahdollisuuksia osallistajana ja työyhteisössä. Teemahaastattelujen perusteella kävi ilmi, että tähän tavoitteeseen päästiin. Yhteinen pohtiminen esimiestiimissä oli varsin runsasta. Fokusryhmähaastattelussa asiaa pohdittiin monesta eri näkökulmasta. Haastatteluissa nousi esille, että ajatus johtajan roolista osallistajana oli jäänyt monen mieleen ”kytemään”.

Toisena tavoitteena oli johtajuudessa kasvaminen ja oppiminen, joka saa tukea esimiesten ryhmän toiminnasta. Tulosten pohjalta on vaikea sanoa, mihin saakka ryhmän kehittämistunnit antoivat tukea johtajuudessa kasvamiselle ja oppimiselle. Kuitenkin jaettua asiantuntijuutta oli havaittavissa ja yhteistä pohdintaa, joka aiheutti pieniä konkreettisia muutoksia.

Johtamisen rooli nousi tarkastelun alle teemahaastattelun vastausten pohjalta. Tiedon hallinta ei ole tänä päivänä enää yhdelle johtajalle mahdollista. Tietoa täytyy yhdessä etsiä ja jakaa. Havunen (2007, 8) toteaa, että ennen esimiehellä saattoi olla kaikki mer-

kittävä tieto työn loppuun saattamiseksi. Kuitenkin nykyisin esimiehet tekevät päätöksiä vähemmän tiedon varassa. Esimies ei omaa kaikkea tietoa, vaan tieto on ympärillä sekä tiimeissä, asiakkailla tai johdolla. Esimiehet pystyivät ennen valvomaan ja kontrolloimaan työtä, mutta nykyisin se on hankalaa. (Havunen 2007, 8.)

Tämän opinnäytetyön teoriaosuudessa kirjoitin kysymällä johtamisesta, joka voidaan liittää osallistavaan ja kehittävään johtamistapaan. Eräs johtaja toi tiimiin kysymyksen: Mikä teitä puhuttaa. Hän jakoi ajatuksen toisten johtajien kanssa. Eräs johtaja oli kysymällä johtamisen konkretisoitunut yhteen kysymykseen, jonka muut saattoivat ottaa myös käyttöön omissa työyhteisöissään. Oli hienoa huomata, että yhden ihmisen oivalus jaettiin toisten kanssa, ja muut johtajat kokivat kysymyksen tehokkaana myös johtamisessaan ja vuorovaikutuksessaan työntekijöiden kanssa. Voidaan siis päätellä, että esimiesten ryhmän yhteinen keskustelu tuki muutoksia johtajan työssä ainakin edellä mainitun konkreettisen lähestymistavan kautta.

Kolmantena tavoitteena oli systemaattisten ja suunnitelmallisten kehittämistoimien alkuunsaattaminen esimiesten ryhmän tuella. Tähän tavoitteeseen päästiin hyvin lievästi. Kehittämistarpeen määrittelyssä ja vision rakentamisessa onnistuttiin. Jokaisella nousi jokin aihe/teema työyhteisön kehittämisprosessiksi. Joillakin suunnitelma eteni pidemmälle, toisilla kehittämistoiminta jäi ideatasolle. Omien kehittämisprosessien aloittamisessa ehdittiin suunnitelmavaiheeseen, mutta tämä jäi jokaisen omalle vastuulle, kuinka oma työyhteisönsä kehittämisprosessi etenee ja millä tavoin se etenee. Millä tavoin johtaja osallistaa jatkossa työyhteisöään?

Neljäntenä tavoitteena oli kehittää varhaiskasvatuksen laatua päivähoidon kentällä. Tähän tavoitteeseen liittyi johtamisen ja kehittämisen näkökulma, jossa johtajan osallistavaa työtettä oli tarkoitus kehittää niin, että sillä olisi laajempaa merkitystä varhaiskasvatuksen laatuun. Tämä tavoite oli laaja ja tätä on vaikea arvioida tulosten perusteella. Oliko esimiesten ryhmän toiminnalla vaikutuksia suoranaisesti varhaiskasvatuksen laatuun työyksiköissä? Johtajuuteen oli lieviä vaikutuksia, niin kuin aiemmin on kuvailtu mm. osallistavien työskentelymenetelmien käyttöönottoon liittyen. Työntekijöiden sitouttaminen varhaiskasvatuksen laadun kehittämiseen nähdään varhaiskasvatuksen johtajuuden tehtävänä, mutta kuinka hyvin tämä prosessi tuki tehtävää, on miltei mahdotonta arvioida.

Kehittämisen johtamisesta nousevat kokemukset olivat hyvin moninaiset. On syytä kysyä, miten yksittäisen päiväkodin johtaja linjaa oman pedagogisen johtamisensa? Miten varhaiskasvatuksen laadun kehittäminen on tämän päivän päiväkotien arkea? Onko niin, että päiväkodin johtajalla ei ole pedagogiseen johtamiseen aikaa, ainakin ryhmässä myös opettajana toimiessaan? Onko varhaiskasvatuksen pedagogisen johtamisen ohjaukseen tarpeeksi panostettu? Onko esimiesten keskinäiselle yhteistoiminnalle tarpeeksi foorumeita?

Dokumentoinnin merkitys kehittämisprosessissa oli oleellinen. Keskustelu koettiin yleisesti ottaen työyhteisössä tärkeäksi asiaksi, mutta riittääkö se työyhteisön kehittämiseen? Havusen mukaan (2007, 109) tiedon jakaminen ei kuitenkaan riitä, sillä pelkän keskustelun tulokset häviävät ajan oloon savuna ilmaan. Hänen mielestään mikään ei muutu pelkästään sillä, että keskustellaan. On siis tärkeää nimetä asioita, määritellä ja kirjata niitä, niin että ne tulevat näkyviksi ja vaikuttavat todelliseen toimintaan. Kirjaaminen ei riitä, vaan käsitteellistynyt ja dokumentoitu tieto pitää viedä takaisin käyttöön. Dokumentoidun tiedon avulla sovelletaan uutta tietoa ja otetaan sitä käyttöön arjen työssä. (Havunen 2007, 109.) Kehittämisprosessissa pyrittiin saamaan uutta dokumentoitua tietoa, jota voisi ottaa käyttöön omassa työssään. Eräs haastateltava kertoi, että haluaa palata dokumentoituun tietoon myöhemmin ja palata yhteisessä keskustelussa syntyviin uudenlaisiin ajatuksiin mm. liittyen osallistavaan johtajuuteen.

Kehittämisprosessin aikana tein valintoja kehittämismenetelmien käyttöönotosta. Mielestäni aloitin juuri oikeilla menetelmillä, miellekartalla ja fokusryhmähaastattelulla. Näiden menetelmien kautta teimme pohjatyötä tulevalle toiminnalle ja ennen kaikkea ajatuksille. Nauhoitettujen kehittämistuntien litterointi oli raskas tapa toteuttaa dokumentoinnin prosessia. Osittain tämä johtui siitä, etten kehittämisprosessin aikana tieninyt, mitä aineistoa tulen opinnäytetyössäni arvioimaan. Toisaalta litteroitu materiaali antoi luotettavan kuvan kehittämisprosessin etenemisestä.

Kehittäjänä täytyy olla kärsivällinen, ryhmän kehittämisprosessille täytyy antaa aikaa. Tulen huomaamaan, että kehittäminen on hyvin hidasta. Suuntaa voi joutua muuttamaan kesken suunnitellun prosessin. Kehittäjänä täytyy myös luottaa tunteeseen ja intuition. Jos suuntaa täytyy vaihtaa, mihin suuntaan se silloin vaihdetaan. Onko kyseessä uusien menetelmien käyttöönotto vai kokonaan tavoitteiden tarkistaminen.



Kysymällä johtaminen oli omassa roolissani kehittäjänä näkyvä piirre. Juutin (2001, 339 - 340) mielestä dialogissa johtaja esittää kysymyksiä ja koettaa saada esille ryhmän kollektiivisen älykkyyden. Koetin itse pitää tämän ajatuksen kirkkaana mielessä. Onnistuin mielestäni kysymysten asettamisessa siinä määrin, että pieniä kehittämisen askeleita ainakin ajattelun tasolla lähti liikkeelle. Samoin keskustelut koettiin hyvänä jaetun asiantuntijuuden näkökulmasta. Kehittämisen johtamisesta sain itse oivallisen kokemuksen.

### **8.3 Kehittämistyön eettisyys ja luotettavuus**

Kehittämistyön raportoinnissa pyrittiin anonymiteettiin. Myös aineiston analysointivaiheessa on henkilöiden tunnistettavuus minimoitu.

Eettisyyttä täytyi pohtia kehittämisprosessin eri vaiheissa. Kehittämisprosessin vetämisessä täytyi olla kunnioittava suhtautuminen toisiin, kuitenkin samalla uskaltien kysyä ja herätellä ajatuksia.

Luotettavuus pyrittiin varmistamaan sillä, että aineisto litteroitiin ja analysoitiin johdonmukaisesti. Aineiston analysoinnissa huomioitiin kehittämistehtävä ja tavoitteet, johon tuloksia pyrittiin peilaamaan. Yksittäisiä tuloksia pyrittiin katselemaan laajasta perspektiivistä ja kokonaisuuden valossa. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 135.)

Analysointivaiheessa käytettiin suoria sitaatteja haastatteluista, jotka konkretisoivat haastatteluja ja antoivat rehellisen kuvauksen haastateltavien ajatuksista. Lukija ei siten jää tehtyjen tulkintojeni varaan haastateltavien ilmaisevista asioista, vaan hän pystyy itsekin arvoimaan, vastaavatko haastateltavien kertomat asiat tulkintojani tuloksista.

Luotettavuutta varmisti myös huolellinen suhtautuminen kaikkeen dokumentointiin kehittämispöytäkirjojen aikana. Pyrin kirjoittamaan muistiinpanot ja koonnit kehittämistunneista mahdollisimman tarkasti. Nauhoitin ja litteroin kaksi kehittämistuntia, joiden pohjalta koostin dokumentoitua tietoa johtajien käyttöön. Teemahaastattelut litteroin tarkasti ja analysoin kattavasti. Teemahaastattelut koskivat kehittämispöytäkirjojen arviointia, halusin arvioinnista mahdollisimman kattavan kuvan. Toisaalta lukijalle tulokset ovat laajaa ja monitahoista luettavaa. Kuitenkin ne antavat moniäänisen kuvauksen päi-

väkotien johtajien ajatuksista ja käsityksistä suhteessa kehittämiseen sekä johtajan työhön nykyisin.

#### **8.4 Yhteenveto ja jatkotutkimus- sekä kehittämisideoita**

Tämä opinnäytetyö lähti liikkeelle omasta ihmettelystäni. Onko todella päiväkodin johtajan työ yksinäistä työtä. Mihin pohjaan oman johtamiseni ja mistä ammennan? Työskennellessäni keväällä vuonna 2010 päiväkodin johtajan viransijaisena osallistuin päivähoidon esimiesten palaveriin kerran kuukaudessa. Yleensä päivähoidon johdosta tullut asialista käytiin läpi ja keskusteltiin käytännön johtamis- ja päiväkotien arjen työstä.

Ylemmän amk-opintojen - ja juuri vuoden 2010 keväälle sattuneesta Tutkiva työote sosiaalialan työssä- opintojakson vaikutuksesta, minulle heräsi kysymys, mikä on esimiesten ryhmän kokoontumisten todellinen merkitys? Ryhmän kokoontumisilla oli vertaistuellista merkitystä. Onko muunlaista? Voidaanko ajatella, että ryhmän tapaamisella on merkitystä myös johtajien hiljaisen tiedon ja osaamisen jakamisessa, entä kehittämis-työhön suuntaava tuki? Voisiko ryhmällä olla merkitystä varhaiskasvatuksen laadun kehittämisen kannalta?

Pienen esimiesten ryhmän toiminnalle on tilausta. Johtajat kaipaavat vertaistuen- ja oppimisen mahdollisuuksia. On hämmästyttävää, miten johtajien tiimioppimisen ja palaverien tehokkaan työskentelyn tulokset saattaisivat näkyä varhaiskasvatuksen laadussa, jos niille olisi resurssoitu aikaa ja tukea. Mielestäni kehittämisen johtaminen ja pedagoginen johtaminen parhaimmillaan on jaettavissa toisten johtajien kanssa. Osaamisen kehittyminen tänä päivänä vaatii myös johtamisosaamisen jakamista ja toisilta oppimista, ei pelkästään ulkopuolella järjestettyjä koulutustilaisuuksia tai suuren joukon palaveria.

Ryhmän oppimiseen liitetään ajatus kollektiivisesta älykkyydestä, joka on laajempi ja kykenee selviämään monimutkaisista ongelmista paremmin kuin yksin. Ryhmän aikaansaannos realisoituu muiden ryhmien toiminnan kautta. (Havunen 2007, 109-110.) Esimiesten ryhmän voisi nähdä parhaimmillaan tukemassa muiden ryhmien eli mm. johtajien hallinnoimien työyhteisöjen toimintaa.

Kehittämisosaaaminen oli kirjoittamattomana tavoitteena, jonka asetin sekä itselleni ja muille. Päätin, etten puhu suoranaisesti kehittämisosaaamisen kasvattamisesta, jotta se ei olisi ”säikäyttänyt” johtajia ja ettei se olisi ollut liian suuri ja painava tavoite. Kehittämistoiminta kuitenkin lähtee yhteisestä kiinnostuksen kohteesta, aiheesta tai tarpeesta. Kuitenkin ”Johtaja osallistajana” oli aiheena sellainen, johon kehittäminen sisältyy. Toki kiinnostuksen kohteena oli sekä johtamisessa kasvaminen ja oppiminen. Itsekin halusin siinä kasvaa ja oppia toisilta.

Halusin ravistella hieman luutuneitakin käsityksiä ja kysyä: Onko päiväkotien toimintakulttuuri ylläpitokulttuuria vai kehittämiskulttuuria? Kehittämisosaaaminen lisääntyi itselläni huomattavasti tämän prosessin myötä. On vaikea arvioida, lisääntykö se ryhmän esimiehillä. Kuitenkin kehittämisprosessi aiheutti kysymyksen, voiko työtä tehdä enää kuten ennenkin? Tietoisuuteen kehittämisen tarpeista ja mahdollisuuksista sekä omasta roolista kehittäjänä heräteltiin.

Teoriaosuudesta rajasin opinnäytetyön kirjoitusprosessin aikana pois oppimiseen ja oppivaan organisaatioon liittyvän kirjallisuuden. Huomasin, etten pystyisi kehittämään tai tutkimaan kovin syvällisesti esimiesten oppimista ja ammatillista kasvua. Samoin oppivan organisaation teoria ei tuntunut tarpeeksi läheiseltä suhteessa kehittämistehtävään. En pysty arvioimaan, kuinka paljon tällä kehittämisprosessilla on vaikutuksia esimiesten oppimiseen. En myöskään pysty arvioimaan, kuinka paljon tämä vaikutti organisaatiotason muutoksiin.

Tämän kehittämisprosessin pohjalta nousee mielenkiintoisia jatkotutkimus- ja kehittämisasihteita. Kehittämisen johtamista voisi määritellä ja tutkia varhaiskasvatuksen johtamisessa. Millaista kehittämisosaaamista päiväkodin johtajilla on? Minkälaista kehittämisosaaamista pedagoginen johtaminen tarvitsee? Kehittämistyönä voisi suunnitella varhaiskasvatuksen johtamisen tiimijohtamisen mallin, jossa otettaisiin huomioon tiimien johtamisessa pedagoginen kehittäminen ja tutkivan työotteen vieminen työyhteisöön.

Johtamis- ja kehittämisosaaamisen jakaminen esimiesten kesken ja foorumit sellaiselle näkisin tärkeänä kehittämisen kohteena. Millaisia esimiesten yhteistoiminnallisia tiimejä voisi rakentaa, ja kuinka työyhteisöjen pedagoginen ohjaus saisi tukea tällaisesta tiimimallista? Varhaiskasvatuksen kentälle voisi suunnata tutkimuksen: Millaista johtajuutta varhaiskasvatuksen laadun kehittäminen nykypäivänä vaatii?

Kehittämisprosessia täytyy tarkastella myös hyödynnettävyyden näkökulmasta. Oliko tällä esimiesten ryhmän kehittämisprosessilla merkitystä varhaiskasvatuksen kentällä, jos, niin millaista? Tällä kehittämisprosessilla oli merkitystä joillekin johtajille heidän oman ammatillisen kasvunsa edistämisessä. Itselleni kehittämisprosessi antoi paljon välineitä kehittämiseen, joita olen voinut nykyisessä työssäni käyttää. Tulen esittämään tämän työn pohjalta asioita myös tulevissa työtehtävissäni.

Huhtikuussa vuonna 2012 järjestettävässä Varhaiskasvatuksen Johtajuusfoorumissa Tampereella on teemana: Osallistava johtajuus ja pedagoginen kehittäminen. Koen olevani opinnäytetyöaiheeni kanssa hyvinkin ”ajan hermolla”. Olen menossa vetämään osallistavaa työpajaa opinnäytetyöaiheeni pohjalta Varhaiskasvatuksen Johtajuusfoorumiin. Luultavasti valtakunnallistakin hyötyä tämän opinnäytetyön tekemisestä on ollut.

Petäjä ja Koponen (2002, 231) tiivistävät oivallisesti ajatuksen muutoksesta ja oppimisesta seuraavasti: ”Uudet taidot ja tietoisuus kehittyvät usein verhojen takana, alitajunnan suojissa, ja ilmiäyttyminen muuttuu vasta, kun koko ihminen on kypsä muutokseen.”

## LÄHTEET

- Alasoini, T. 2006. Osallistava ohjelmallinen kehittäminen tietoyhteiskunnassa. Teoksessa Seppänen-Järvelä, R. & Karjalainen, V. (toim.) Kehittämistyön risteyksiä. Vaajakoski: Stakes. Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus. Gummerrus Kirjapaino Oy. Sivut: 35 - 52.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Havunen, R. 2007. Kehitä valmentajan taitojasi esimiestyöskentelyssä. Helsinki: Talentum. Talentum Media Oy. Gummerrus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Heikkinen, H. & Rovio, E. & Kiilakoski, T. 2006. Toimintatutkimus prosessina. Teoksessa Heikkinen, H. & Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) Toiminnasta tietoon. Helsinki: Kansanvalistusseura. Sivut: 78 - 93.
- Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hujala, E. & Puroila, A-M., Parrila, S. & Nivala, V. 2007. Päivähoidosta varhaiskasvatukseen. Hyvinkää: Edufin. T-Print.
- Juuti, P. 2001. Johtamispuhe. Aavaranta-sarja no 48. Juva: PS-kustannus. WS Bookwell Oy.
- Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Keuruu: Tekijät ja kustannusosakeyhtiö Otava.
- Karila, K. 2001. Päiväkodin johtajan muuttuva työ. Lastentarha 4/2001. 64.vuosikerta. Sivut: 30 - 35.
- Kuokkanen L. & Miettinen. S & Miettinen M. & Nousiainen I. 2000. Itsensä johtaminen sosiaali- ja terveyssalalla. Juva: WSOY.
- Lathlean, J. 2006. Evaluation Research. Teoksessa: Gerrish, K. & Lacey, A. 2006. The Research Process in Nursing. Fifth edition. Oxford: Blackwell Publishing.
- Mönkkönen, K. & Roos, S. 2010. Työyhteisötaidot. UNIPress ja kirjoittajat. Painettu EU:ssa
- Niemi, A., Janhonen, S. & Vanhanen- Nuutinen, L. 2004. Merkityksellisten tapahtumien menetelmä edistää oppimista. Teoksessa Janhonen, S. & Vanhanen- Nuutinen, L. (toim.) Kohti asiantuntijuutta. Oppiminen ja ammatillinen kasvu sosiaali- ja terveyssalalla. Vantaa: WSOY. Sivut: 115 – 131.
- Nivala, V. 2001. Pedagoginen johtajuus ja johtaminen päivähoitossa. Lastentarha 5/2001. 64. vuosikerta. Sivut: 31-34

- Nivala, V. 2008 Pedagoginen johtajuus. Lastentarha. 1/2008. 71.vuosikerta. Sivut: 30-31.
- Niiranen, V. & Seppänen-Järvelä, R. & Sinkkonen, M. & Vartiainen, P. 2010. Johtaminen sosiaalialalla. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press Oy Yliopistokustannus.
- Ojasalo, K. & Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudella osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Perkka-Jortikka, K. 2002. Työyhteisöjohtaminen – vastuuta ja motivointia puun ja kuoren välissä. Yritysjulkaisut. Helsinki: Tekijä ja Edita Publishing Oy. Edita Prima Oy.
- Petäjä M. & Koponen, E. 2002. Muutosprosessin ohjaaminen. Aikuiskouluttajan opas. Helsinki: Dialogia Oy.
- Pitkänen, R. 2000. Mahdollisuuksien johtaminen- kehittämisestä metakehtämiseen. Helsinki: Laatuokeskus /SLY Koulutus Oy.
- Pitkänen, R. 2010. Johtamisen suurenmoinen keveys. Esimiehenä asiantuntija- ja palveluorganisaatiossa. Vantaa: Raimo Pitkänen ja infor Oy.
- Ropo, A. & Eriksson, M. & Sauer, E. & Lehtimäki, H. & Keso, H. & Pietiläinen, T. & Koivunen, N. 2005. Jaetun johtajuuden särmät. Helsinki: Talentum.
- Repo-Kaarento, S. 2007. Innostu ryhmästä. Miten ohjata oppivaa yhteisöä. Helsinki: Kansanvalistusseura.
- Seppänen-Järvelä, R. & Vataja K. (toim.) 2009. Työyhteisö uusille urille. Kehittäminen osaksi arjen työtä. Juva: PS-kustannus.
- Seppänen- Järvelä, R. 2009. Kehittämisen johtaminen ja organisoiminen. Teoksessa Seppänen-Järvelä, R. & Vataja, K. (toim.) Työyhteisö uusille urille. Kehittäminen osaksi arjen työtä. Juva: PS- kustannus. Sivut: 69 - 77
- Seppänen-Järvelä, Riitta & Karjalainen Vappu (toim.) 2006. Kehittämistyön risteyskysymyksiä. STAKES- sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus. Gummerus Kirjapaino Oy. Vaajakoski.
- Seppänen- Järvelä, R.1999. Luottamus prosessiin. Kehittämistyön luonne sosiaali- ja terveysalalla. Helsingin yliopisto. Valtiotieteellinen tiedekunta.STAKES. Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus.Tutkimuksia 41. Gummerrus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Säljö, R. 2004. Oppimiskäytännöt. Sosiokulttuurinen näkökulma. Juva: WS Bookwell Oy.
- Taipale, M. E. 2004. Työnjohtajasta tiiminvalmentajaksi. Tapaustutkimus esimiehistä tiimien ohjaajina ja pedagogisina johtajina prosessiorganisaatiossa. Akateeminen väitöskirja. Acta Universitatis Tamperensis 1033. Tampere: Tampere University Press.

- Taipale, M. E. 2008. Pedagoginen johtajuus uudistamisen välineenä. Aikuiskasvatus 1/2008. Vol 28. Sivut: 51 - 54
- Their, S.1994. Pedagoginen johtaminen. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009a. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy –Juvenes Print.
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009b. Sosiaalialan kehittämistoiminnan metodologista paikannusta. Sivut 65 - 77. Teoksessa: Viinamäki, L. (toim.) Sosionomilta eivät hommat loppu. Ammattikäytäntöjen kehittäminen haasteena sosionomi AMK-tutkinnoissa. Raportteja ja tutkimuksia 1/2009. Kemi- Tornion ammattikorkeakoulun julkaisuja. Sarja A: Raportteja ja tutkimuksia 1/ 2009. Painopaikka: SOLVER palvelut Oy. Kouvola.
- Valtonen, A. 2005. Ryhmäkeskustelut-millainen metodi? Teoksessa Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (toim.) Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino. Sivut: 223 – 241.

#### Sähköiset lähteet:

- Hujala, A. 2008a. Johtamisen moniäänisyys. Johtaminen vuorovaikutuksena ja puhuttana hoivayrityksissä. Väitöskirja. Kuopion yliopiston julkaisuja e. yhteiskuntatieteet 149. Terveystieteiden ja – talouden laitos. Kuopion yliopisto. Kuopio. Kopijyvä.<http://www.uku.fi/vaitokset/2008/isbn978-951-27-0808-6.pdf>. 29.4.2011
- Hujala, A. 2008b. Uuteen johtajuuteen. Teoksessa Hujala, E., Fonsen, E. & Heikka, J. 2008. (toim.) Varhaiskasvatuksen johtajuuden ytimessä – tutkimuksia ja käytännön puheenvuoroja. Kasvatus- ja opetusalan johtajuus- projekti, osa III. Opettajankoulutuslaitos, varhaiskasvatuksen yksikkö. Sivut: 15-20. Tampere: Tampereen yliopisto. <http://www.uta.fi/laitokset/okl/vokl/pdf/030309Fooruminjulkaisu%5B1%5D%282%29.pdf> 3.3.2011
- Hujala, E. 2010. Johtaminen laadun tuottajana. Varhaiskasvatuksen seminaari. Tampereen yliopisto.15.11.2010. <http://www.videonet.fi/stm/20101115/11/11.pdf> 3.3.2011
- Järvinen, M. R. 2011. Järjestöjä on johdettava paremmin. Talouselämä- lehti. <http://www.talouselama.fi/minavaitan/article611187.ece> 2.5.2011
- Karvinen, M.2010. Johtamisesta imua hoitoalalle. [http://www.sairaanhoitajaliitto.fi/ammattilliset\\_urapalvelut/julkaisut/sairaanhoitaja-lehti/10-2010/ajankohtaisartikkeli/johtamisesta-imua-hoitoalalle](http://www.sairaanhoitajaliitto.fi/ammattilliset_urapalvelut/julkaisut/sairaanhoitaja-lehti/10-2010/ajankohtaisartikkeli/johtamisesta-imua-hoitoalalle) 2.5.2011

## Liite 1

**AINEISTOMATRIISI:**

Lähdettiin liikkeelle ”Mitä tarkoittaa osallistaminen?” MIELLEKARTTA

Kehittämisen vaihe	Kehittämiskysymys	Aineiston keruu	Rinnalla menevä kehittämistavoite	
KARTOITUS (ALKU)	JOHTAJA OSALLISTAJANA, MITEN KOETAAN? MILLAISIA VAHVUUKSIA ITSELLÄ KOETAAN?	VÄLITEHTÄVÄ OPPIMISPÄIVÄKIRJOIHIN	ITSEARVIOINTI OMASTA JOHTAMISESTA,  JOHTAMISTAITOJEN KEHITTÄMISOSAMISEN KARTOITUS	
ALKUKARTOITUS/ TIEDON TUOTANTO/ NYKYTILA	JOHTAJAN ROOLI JA MAHDOLLISUUKSET TYÖYHTEISÖNSÄ OSALLISTAJANA?	FOKUSRYHMÄHAASTATTELU	YHTEISEN YMMÄRRYKSEN RAKENTAMINEN AIHEESTA, JOHTAMISOSAAMISEN JAKAMINEN	
TAVOITETILA	MITEN VOIN KEHITTÄÄ OSALLISTAMISTA TYÖYHTEISÖÖNI?	VÄLITEHTÄVÄ OPPIMISPÄIVÄKIRJOIHIN	MINKÄLAINEN MOTIVAATIO, HALU UUDISTUA, KEHITTÄMISOSAAMISEN KEHITTÄMINEN	
TARVETILA OMAN TYÖYHTEISÖÖN	MITÄ HALUAT KEHITTÄÄ OSALLISTAVAN TYÖSKENTELYN AVULLA?	VÄLITEHTÄVÄ JA RYHMÄPALAVERI	VARHAISKASVATUKSEN LAATUUN VAIKUTTAMINEN VÄLILLISESTI	
SUUNNITTELU	KEHITTÄMIS- SUUNNITELMAN TEKEMINEN ERIKSEEN JA YHDESSÄ	VÄLITEHTÄVÄ JA RYHMÄPALAVERI	SUUNNITTELMALLISEN TYÖOTTEEN OPPIMINEN	
OSALLISTAVAN TYÖSKENTELYN SUUNNIT-	MITEN OSALLISTAT OMAAN KEHITTÄMISPROSESSIISI?	TOIMET TYÖYHTEISÖSSÄ- HA- VAINNOT, OPPIMISPÄIVÄKIRJA	OSALLISTAMISMETODELMIEN KÄYTTÖNOTTO JA METODELMIEN OPPI-	



TELU			MINEN	
TOIMINTA	TYÖYHTEISÖSSÄ INTERVENTIO (VÄ- LIINTULO)	PALAUTE OSALLIS- TUJILTA	TYÖYHTEISÖN OSALLISTAMISEN JA KOKEMUKSET NIISTÄ..	

HAVAINNOINTI JA REFLEKTIO	MITEN ONNISTUIT? ARVIOI OMAA OSALLISTAMISTASI /MIKÄ MENI HY- VIN, MIKÄ PIE- LEEN? MITEN OLI- SIT VOINUT TOIMIA TOISIN?	OPPIMIPÄIVÄKIRJA		
YHTEINEN REFLEKTIO	MITÄ VOIMME OP- PIA, TUOMME KO- KEMUKSET RYH- MÄÄN. KOKEMUS- TEN POHJALTA SUUNNITTELEMME UUTTA TOIMIN- TAA.	nauhoitettu KES- KUSTELU	KOKEMUSTEN JAKAMINEN	
SUUNNITELMA, UUSI TOIMIN- TA, HAVAIN- NOINTI, REF- LEKTIO				

## Liite 2

**MIELLEKARTTA / SYYSKUU 2010****KEHITTÄMISPROSESSIT**

PERUSTEHTÄVÄ

TOIMINNAN ARVIOINTI

TYÖHYVINVOINTI

YHTEISTYÖ

”KASVUN KUMPPANUUS”

YHDESSÄ KASVAMINEN, TIETOISUUS OMASTA

JA TOISTEN KASVAMISESTA  
TEISTYÖN ”HENKI”, YHDESSÄ

YH-

NINKI JA ASENNE

TEKEMISEN MEI-

PALAUTE

OSAA KUUNNELLA JA KUULLA

TYÖHÖN JA KEHITTÄMISEEN SITOUTUMINEN  
KO, VASTUUNJAKO SELVÄ

TYÖNJÄ-

**OSALLISTAMINEN****KANNUSTAMINEN**

IDEAT JA ALOITTEET

**MOTIVOINTI**

ERITYISOSAAMISEN JA VAHVUUKSIEN HYÖDYNTÄMINEN

**SITOUT-****TAMINEN****MAHDOLLISTAMINEN****INNOSTAMINEN**ASIOIHIN VAIKUTTAMINEN, KOKEMUS SIITÄ ETTÄ  
PYSTYN VAIKUTTAMAAN  
YHTEISVASTUULLISUUS

TYÖYHTEISÖN HYVINVOINTI

DIALOGI

OPPIMINEN; TOISILTA, HILJAINEN TIETO, JAKAMINEN

LUPA TEHDÄ VIRHEITÄ JA EPÄONNISTUA -&gt; TYÖSSÄ

JAKSAMINEN

## Liite 3

**KESKEISET TEEMAT (fokusryhmähaastattelun pohjalta):**

## TYÖN JOHTAMINEN KOHTI:

- PERUSTEHTÄVÄ-TAVOITE- PÄÄMÄÄRÄ
- DIALOGISUUTTA JA AVOINTA VUOROVAIKUTUSTA
- ERILAISTEN OSAAMISTEN HUOMIOIMISTA JA TUNNISTAMISTA
- LAAJAA NÄKEMYSTÄ PÄIVÄHOIDOSTA
- TOIMIVAA TYÖNJAKOA JA VASTUITA
- HYVÄÄ TIEDONKULKUA JA VÄLITTÄMISTÄ

## MITEN?

- KYSELEMÄLLÄ
- KYSEENALAISTAMALLA
- ASIOIDEN TUOMISELLA JULKI
- KÄYTTÄEN SEURANTAKEINOJA JA PALAUTETTA HYVÄKSI
- JÄRJESTÄMÄLLÄ KESKUSTELUFOORUMEITA
- PIENTEN TYÖSKENTELYRYHMIEN JÄRJESTÄMINEN
- JOHTAJIEN VERTAISTUKI

Liite 4

KEHITTÄMISPROSESSI 5/2010 - 1/2011

**ARVIOINTIKYSYMYKSET**

ARVIOI OMAA PROSESSIASI:

1. Miten koet itsesi osallistajana?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
2. Muutokset johtajuudessasi prosessin aikana:  
  
ajattelun tasolla:  
  
  
toiminnan tasolla:
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
3. Kuinka koet itsesi kehittäjänä?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
4. Millaisia tavoitteita itsellesi on noussut tämän prosessin aikana?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
5. Millaisia kysymyksiä sinulle nousi prosessin aikana? / Mitkä asiat mietityttävät?

6. Millaista uutta osaamista olet havainnut?

ARVIOI RYHMÄN PROSESSIA:

1. Mikä on itsellesi ollut erityisen tärkeää tässä ryhmässä?
2. Mikä on mahdollisesti ollut vaikeaa?
3. Miten ryhmä on muuttunut?
4. Millaisia haasteita koit prosessin aikana?
5. Mikä oli hyvää / mikä huonoa?
6. Mikä ryhmän toiminnassa on tukenut itseä/omaa oppimista /työtä?
7. Miten yhteistyö sujui?

### RYHMÄN OHJAUS:

1. Millaisia odotuksia sinulla oli kehittämistyön vetäjältä?
2. Millaisen koit kehittäjän roolin ryhmässä?
3. Entä käytetyt menetelmät?
  - oppimispäiväkirja
  - välitehtävät
  - fokusryhmähaastattelu
  - ohjatut kehittämistunnit
  - miellekartta
4. Millaista tukea haluaisit jatkossa?

### ARVIOI ESIMIESTIIMIN KEHITTÄMISTOIMINNAN MAHDOLLISUUKSIA:

1. Voiko tämän tyyppistä toimintaa ajatella organisaatiossa pysyväksi toimintamalliksi?
2. Suositteletko tämän tyyppistä toimintaa muille samantapaisille tiimeille?
3. Löytyisikö kehittämistyön vetäjiä organisaation sisältä?
4. Voisitko itse ajatella toimivasi kehittäjänä tämän tyyppisessä ryhmässä / omassa työyhteisössäsi / organisaatiossasi?
5. Oliko tässä prosessissa jotain, jota aiot hyödyntää jatkossa?